

Joana Filipa Almeida Moreira

**Turismo e iniciativa empresarial - exemplos de sucesso no Porto e
Norte de Portugal**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Turismo, orientada pelo Professor Doutor
Luís Paulo Saldanha Martins

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Junho de 2016

Turismo e iniciativa empresarial - exemplos de sucesso no Porto e Norte de Portugal

Joana Filipa Almeida Moreira

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Turismo, orientada pelo Professor Doutor
Luís Paulo Saldanha Martins

Membros do Júri

Professora Doutora Fátima Loureiro Matos
Faculdade de Letras - Universidade Do Porto

Professor Doutor Helder Trigo Gomes Marques
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professor Doutor Luís Paulo Saldanha Martins
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores

À minha família.

Sumário

| | |
|--|------|
| Agradecimentos..... | vi |
| Resumo..... | vii |
| Abstract..... | viii |
| Índice de ilustrações..... | x |
| Índice de Gráficos..... | xi |
| Índice de Quadros..... | xii |
| Lista de Abreviaturas..... | xiii |
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo 1 – O turismo..... | 4 |
| 1.1. Motivações do Turista..... | 4 |
| 1.2. Os impactos do turismo..... | 5 |
| 1.3. Principais marcos institucionais no desenvolvimento da atividade turística..... | 6 |
| 1.4. O turismo e os transportes..... | 7 |
| 1.5. Tendências do turismo..... | 9 |
| 1.6. O turismo internacional..... | 11 |
| 1.7. O turismo em Portugal..... | 12 |
| 1.7.1. PENT..... | 13 |
| 1.8. O turismo e a economia..... | 16 |
| 1.9. Oferta Portugal..... | 18 |
| 1.10. Procura Portugal..... | 23 |
| Capítulo 2. – Porto e Norte de Portugal..... | 26 |
| 2.1. Lojas Interativas de Turismo..... | 27 |
| 2.2. O turista do Porto e Norte..... | 29 |
| 2.3. Oferta de Alojamento..... | 30 |
| 2.4. Procura pelo Norte..... | 31 |
| 2.5. Visão e objetivos estratégicos para o Norte..... | 31 |
| Capítulo 3. – Empresas..... | 33 |
| 3.1. Tendências nas organizações..... | 34 |
| 3.2. Apoios governamentais..... | 35 |
| 3.2.1. QCA I (1989 – 1993)..... | 35 |
| 3.2.2. QCA II (1994 – 1999)..... | 37 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.3. QCA III (2000 – 2006)..... | 37 |
| 3.2.4. QREN (2007 – 2013) | 39 |
| 3.2.5. Portugal 2020 | 39 |
| 3.3. Evolução das empresas em Portugal | 40 |
| Capítulo 4. – Inovação | 46 |
| 4.1. Inovação e criação de empresas | 48 |
| 4.2. Inovação e líderes..... | 48 |
| 4.2. Inovação, competitividade e cooperação..... | 50 |
| Capítulo 5. – A Moldura do Estudo | 54 |
| Capítulo 6. – Análise dos resultados | 56 |
| 6.1. Visão de síntese dos contatos estabelecidos..... | 64 |
| Conclusão..... | 66 |
| Referências bibliográficas | 69 |
| Anexos..... | 75 |
| Anexo 1 | 76 |
| Anexo 2 | 83 |
| Anexo 3 | 87 |
| Anexo 4 | 93 |
| Anexo 5 | 99 |
| Anexo 6..... | 104 |

Agradecimentos

A realização desta dissertação resultou da colaboração e confiança que diversas pessoas depositaram em mim.

Por estes motivos, não devem deixar de ser mencionados, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos e toda a minha gratidão a todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

Resumo

O turismo é um impulsionador da economia, envolvendo os mais variados serviços, do alojamento, à restauração, aos transportes, às atividades de lazer e a outros serviços de apoio. O destino turístico deve ter em conta todas as necessidades dos turistas atuais, pois o seu desenvolvimento depende da capacidade que este tem de criar produtos ou serviços diferenciadores que permitam competir num mercado exigente, motivando o turista a visitá-lo.

As empresas têm um papel de destaque nesta atividade, são elas que proporcionam os produtos e serviços que os turistas procuram. A disponibilização de oferta adequada é um imperativo para o acompanhamento da procura, motivo pela qual as empresas estão em constante desenvolvimento, devido à necessidade de antecipar as novas tendências.

Na busca de sucesso, as empresas optam por criar redes de cooperação entre elas. A concorrência já não é algo negativo, é uma forma de incentivar a inovação, criando relações no mercado com o objetivo de crescerem com o desenvolvimento do turismo.

Assim este trabalho tenta abordar subtemáticas diversificadas fortemente interrelacionadas a exemplo dos destinos e das motivações turísticas, das tendências, da cooperação entre empresas, uma vez que são temas fulcrais na análise das profundas alterações que ocorrem no turismo do Porto e Norte de Portugal.

Palavras-chave: Turismo; Empresas; Cooperação; Desenvolvimento; Inovação.

Abstract

Tourism is a propellant of the economy, involving the most various services, accommodation, catering, transport, leisure activities and other support services. The destination must take into account all the needs of today's tourists, because its development depends on the ability that it has to create different products or services, that will compete in a demanding market, encouraging tourists to visit it.

Companies have an important role in this activity, they are providing products and services that tourists seek. Providing adequate offer is a must for follow up the demand, reason why companies are constantly developing, because of the need to anticipate new trends.

In search of success, companies choose to create a network of cooperation between them. Competition is no longer something negative, it's a way to encourage innovation, creating relationships in the market in order to lead and grow with tourism.

So this work attempts to address diverse subthemes such as the destinations and tourist motivations, trends, cooperation between companies, since they are central key topics in the analysis of profound changes taking place in Porto and North of Portugal tourism.

Keywords: Tourism; Companies; Cooperation; Development; Innovation.

Índice de ilustrações

| | |
|--|-----------|
| · Imagem 1 – Localização das Lojas Interativas..... | 28 |
| · Imagem 2 - Capacidade (nº de camas) em Empreendimentos Turísticos por TUTS III, 2014..... | 30 |
| · Imagem 3 – Dormidas por NUTS III 2014..... | 31 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| · Gráfico 1 – Número de Chegadas de Turistas Internacionais 2011-2014..... | 11 |
| · Gráfico 2 – Chegadas de Turismo Internacional por Continente 2014..... | 11 |
| · Gráficos 3 e 4 – Contribuição total do Turismo para o PIB em Portugal..... | 16 |
| · Gráficos 5 e 6 – Contribuição do Turismo para o emprego em Portugal..... | 17 |
| · Gráfico 7 – Investimento Capital em Turismo..... | 18 |
| · Gráfico 8 – Dormidas Segundo País de Residência 2014..... | 20 |
| · Gráfico 9 – Capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros 2014..... | 21 |
| · Gráfico 10 – Estada Média nos Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II 2014..... | 22 |
| · Gráfico 11 – Proveitos Totais por NUTS II 2014..... | 22 |
| · Gráfico 12 – Número de Viagens Feitas pelos Turistas a Portugal... | 23 |
| · Gráfico 13 – Número de Noites em Portugal por Continente | 24 |
| · Gráfico 14 – Dormidas de Não Residentes..... | 25 |
| · Gráfico 15 - Número de empresas em Portugal/Norte..... | 41 |
| · Gráfico 16 – Nascimento de Empresas em Portugal e no Norte..... | 42 |
| · Gráfico 17 - Mortalidade das Empresas..... | 43 |

Índice de Quadros

| | |
|---|-----------|
| · Quadro 1 – Chegada de Turistas por Regiões de Destino 2011-2014..... | 12 |
| · Quadro 2 – Resultados Globais do Alojamento Turístico..... | 19 |
| · Quadro 3 – Número de Viagens Feitas pelos Turistas a Portugal por Continente..... | 24 |
| · Quadro 4 – Principal Oferta e Recursos Turísticos no Norte de Portugal..... | 26 |
| · Quadro 5 – Mortalidade das Empresas em Quadro, Portugal e Norte, por atividades ligadas ao turismo..... | 43 |
| · Quadro 6 – Volume de Negócios das Empresas 2010-2014..... | 44 |
| · Quadro 7 – Pessoal ao Serviço 2010-2014..... | 44 |
| · Quadro 8 - Níveis de Competitividade | 50 |

Lista de Abreviaturas

- CEE – Comunidade Económica Europeia
- CIT – Centro de Informação Turística
- GATT – General Agreement on Tariffs and Trade (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)
- I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
- IATA – International Air Transport Association (Associação Internacional de Transporte Aéreo)
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- OMT – Organização Mundial do Turismo
- PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo
- PME – Pequena e Media Empresa
- QCA – Quadro Comunitário de Apoio
- QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
- RNPE – Registo Nacional de Pessoas Coletivas
- RNT – Registo Nacional do Turismo
- EU – União Europeia
- UNWTO – United Nations World Tourism Organization (OMT)
- VAB – Valor Acrescentado Bruto
- WTTC – World Travel & Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

Introdução

De acordo com o relatório da UNWTO (2015) o turismo internacional obteve um crescimento de 4,4%, sendo a Europa o destino mais procurado. O que faz mover as pessoas na procura de um destino para passar férias ou visitar é motivação de encontrar algo novo, de deixar a rotina e o stress e avançar para território desconhecido. A tendência para o futuro turismo, de acordo com o jornal Publituris (2015) é o crescimento dos *Silver Hair Tourists*, devido ao aumento da população idosa.

O turismo tem um impacto direto na economia, são vários os serviços que contribuem para a balança, restauração, alojamento, transportes, atividades de lazer, entre outros. Apesar de ser um mercado em crescimento a sazonalidade interfere e abala o turismo, as empresas e por consequência a economia.

O “boom” de turistas que temos presenciado em parte deve-se aos voos *low-cost*, que abriram a Europa a pessoas que não viajavam por Companhias de Bandeira por serem tão caros. Para acompanhar este crescimento foram criados *hostels*, sites de partilha de casa, tudo o que permitir ao turista gastar menos dinheiro no destino. Em função de um estudo realizado pela Ambitur (2016) no Aeroporto do Porto, de outubro a março de 2016 os turistas inquiridos que viajaram para o Porto e Norte, em média pernoveram 6,4 noites e deslocaram-se pela *Ryanair*.

Nos últimos tempos, Portugal tem-se vindo a afirmar como um destino de crescente importância no panorama do turismo internacional. Efetivamente, de acordo com o Turismo de Portugal, temos assistido a um acréscimo no número de estrangeiros que visitam o nosso país, o qual se intensificou a partir da Expo '98. Nesse ano, o total de estrangeiros que atravessaram as fronteiras ascendeu aos 26,6 milhões, correspondendo a um acréscimo de cerca de 10% em relação ao ano anterior.

O nosso país é rico em turismo de sol e mar, de negócios, de natureza, náutico, saúde e bem-estar, residencial, cultural e paisagístico, assim como em *city break*, golfe e gastronomia e vinhos. De acordo com o relatório económico da WTTC de Portugal (2016) o turismo rendeu 11,3 mil milhões de euros em 2015.

De modo a incentivar o turismo no Norte do Portugal, foram levados a cabo incentivos e implementados projetos, as Lojas Interativas, foram uma das medidas que veio permitir a interligação em rede do turismo do Norte. A inovação está presente no turismo, nos processos, serviços e promoção do destino, esta é desenvolvida para que o nosso país consiga acompanhar outros da União Europeia, a internacionalização é imperativa para o sucesso do destino.

O Porto mudou, turisticamente é um dos destinos mais procurados de Portugal na atualidade. A promoção da cidade passa internacionalmente em conjunto com o Norte do País. O crescimento deve-se à forte mudança que o destino atravessou, os investimentos que foram atribuídos, contribuíram para a concretização de ideias inovadoras e de novos projetos. O aumento da oferta é imperativo para o acompanhamento da procura, em aumento de equipamentos de alojamento e animação nos locais já por natureza apropriados para o efeito.

De acordo com os dados do INE (2015a), em 2014 havia um total de 1 179 384 empresas em Portugal, sendo que 2 050 estavam ligadas ao turismo no Norte (RNT – Registo Nacional de Turismo). Estas empresas na busca de sucesso e desenvolvimento empresarial criam uma rede de cooperação entre elas. A concorrência já não é vista como algo negativo, mas sim como uma forma de inovar e relacionar-se no mercado com o objetivo de liderar e levar ao crescimento do turismo.

As empresas são um fator de desenvolvimento, e como tal, esta investigação teve como principal objetivo analisar empresas sediadas no distrito do Porto, que promovem serviços para o Norte do país e que direta ou indiretamente promovem o desenvolvimento de outras áreas e regiões do país a nível turístico. A escolha do distrito do Porto deveu-se ao facto de ser uma das áreas com maior desenvolvimento turístico nos últimos anos e por ser o berço de muitas empresas, que aproveitando a procura decidiram criar serviços e atividades para o Norte do país. Desenvolvendo assim outras regiões a Norte e expandindo o fenómeno turístico do Porto.

Assim, foi feito um estudo exploratório, de forma a adquirir mais conhecimentos e compreensão sobre o tema. Para que fosse possível validar esta investigação, foram realizadas entrevistas pessoais a proprietários e gestores das empresas. O modelo utilizado para as entrevistas foi o misto, ou seja, uma junção de uma entrevista estruturada e não-estruturada.

A parte estruturada da entrevista permitiu-me comparar e diferenciar as empresas a nível de crescimento, desenvolvimento e serviços que prestam. A parte não estruturada possibilitou-me uma diferente perspetiva sobre as características específicas da empresa, uma explicação mais detalhada que não seria possível se a entrevista apenas se cingisse às perguntas pré-definidas.

As questões foram devidamente pensadas para tentar perceber como é que atualmente as empresas trabalham e se gerem no mercado do turismo. Como se diferenciam de outras, principais alianças, se usufruíram de apoios públicos ou privados na altura da criação da empresa, se o Norte de Portugal é um destino requisitado e se está em crescimento, entre outras que foram possíveis tirar tendo em conta a expansão do turismo do Porto para o Norte.

As empresas de uma maneira ou de outra diferenciam-se umas das outras, seja nos serviços, na maneira como os prestam ou nas alternativas que propõem. Foram realizadas num total 5 entrevistas a microempresas do Porto que promovem atividades ou serviços para o norte do país.

Capítulo 1 – O turismo

Rushmann (1997) afirma que o turismo surge após a Segunda Guerra Mundial. Independentemente do debate sobre o arranque do turismo, importa sublinhar que a versatilidade do quadro empresarial ou o aumento das atividades de serviços de turismo, que importam a este trabalho, adquiriram expressão em décadas recentes na esteira da afirmação citada. O autor refere também fatores como a produtividade empresarial, o poder de compra e a estabilidade que por fim tinha sido conseguida. Os horários laborais e a delimitação de períodos de lazer, o trabalho fabril, o stress a ele conexo devido à alienação de trabalho em série e as férias pagas foram os fatores que levaram à evolução do turismo. O movimento e o desejo da procura levam à peregrinação, à necessidade de estar noutra lugar e de conhecer outras regiões.

A atividade turística pode criar fortes bases para um desenvolvimento sustentado, se contar com a participação e apoio de agentes e gentes locais. O emergir de novos destinos coloca desafios e promove a concorrência entre destinos. Na oferta deverá existir uma diversificação acentuada, conseguida com o desenvolvimento de novos produtos turísticos, tirando partido dos recursos disponíveis. Na procura os clientes estão melhor informados, tornam-se mais exigentes, fazendo com que a oferta obrigatoriamente vá de encontro às suas imposições. O aparecimento de novos *players*, grandes grupos empresariais, irá criar uma parte ativa na regulação do mercado ou simplesmente na oferta turística (Donaire *et al* 2009)

O destino turístico pode ainda ser sujeito a sazonalidade. O clima e as férias escolares, podem causar uma subutilização dos recursos, sazonalidade de emprego, problemas ecológicos entre outros.

1.1. Motivações do Turista

O sucesso de um destino turístico depende da capacidade de dar resposta, às necessidades e preferências dos consumidores. Algumas dessas necessidades são bastante comuns, a busca de conhecimentos - particularidade básica da natureza humana que leva a deixar as coisas que são familiares e procurar lugares e culturas diferentes -, a procura de descanso, relaxamento e divertimento como forma de “fugir” à rotina e ao *stress*.

De acordo com o Turismo de Portugal (2007), os turistas são movidos pela vontade de conhecer novas pessoas, ou passar mais tempo com quem os acompanham. Encontram no destino uma oportunidade de fomentar novas amizades ou fortalecer as relações já existentes. O desejo e procura de “sol” e de um local com as características diferentes da área de residência (habitantes

de países nórdicos optam por escolher locais mais quentes onde o sol é predominante).

Poderá haver também uma motivação de ordem religiosa, como o desejo de visitar templos, santuários e outros locais de culto, participação em festas e peregrinações; ordem criativa, na procura de produzir algo novo, viajar com o intuito de encontrar a inspiração para concluir objetivos.

1.2. Os impactos do turismo

A atividade turística provoca impactos no ambiente que a rodeia. Esses são causados pelos turistas e pelas comunidades residentes. Os impactos podem ser positivos ou negativos, dependendo das variáveis existentes, para não levarem a mudanças tanto a nível social, como ambiental, deve haver um controle e acompanhamento.

"Os impactos do turismo referem-se à gama de modificações ou à sequência de eventos provocados pelo processo de desenvolvimento turístico nas localidades recetoras. As variáveis que provocam os impactos têm natureza, intensidade, direções e magnitude diversas; porém, os resultados interagem e são geralmente irreversíveis quando ocorrem no meio ambiente natural."

(Ruschmann 1997, p.34).

Tendo em conta o Plano Estratégico Nacional do Turismo - Horizonte 2013 – 2015 há impactos positivos no crescimento e desenvolvimento económico da atividade turística. A criação de postos de trabalho, o investimento nacional ou estrangeiro - que consequentemente leva ao aumento da produção de bens e serviços, elevando o consumo de produtos regionais e artesanais e a construção de novos equipamentos de suporte à procura turística, - são alguns dos impactos. Contudo a economia do destino também está pendente de variáveis negativas, como a sazonalidade, a dependência do turismo e o aumento do subemprego, trabalhos exercidos sem necessidade de grande formação profissional, conduzindo a situações de salários baixos.

Os impactos na população local e nos turistas também são importantes de salientar, o turismo pode levar a uma qualidade de vida elevada na comunidade, devido à criação de infraestruturas de apoio, à interação entre a comunidade e os visitantes - fomentando assim o orgulho de viver e fazer parte do destino turístico –, a realização de eventos e atividades de animação. Contudo há também aspetos negativos resultantes do turismo no destino. O aumento

das rendas de habitações e do nível de vida poderá levar à impossibilidade de viver nos centros das cidades, que consequentemente originará o êxodo urbano, onde a população, incapacitada de sobreviver num destino turístificado terá de se deslocar para as periferias. A insatisfação da população irá levar à marginalidade e a outros fenómenos de disfunção social (Oliveira e Salazar 2011).

A nível cultural, o turismo ajuda a preservar e a valorizar as atrações turísticas, monumentos, edifícios históricos, romarias, festas e artesanato. Embora possa levar à perda da autenticidade do local, dos costumes, de rotinas e eventos.

O tema ambiental é um dos mais discutidos recentemente. O turismo, bem como todos os tipos de atividades tem impacto no ambiente. A atividade turística resulta do aproveitamento dos recursos naturais existentes, que bem geridos, poderá levar à valorização e conservação dos mesmos, à adoção de medidas de conservação, restauração e preservação, de parques, elementos naturais e históricos. No entanto se não for feita uma consciencialização ambiental, a destruição e a degradação do ambiente será inevitável.

1.3. Principais marcos institucionais no desenvolvimento da atividade turística

A globalização da atividade turística forma como os países se relacionam uns com os outros, os proveitos económicos associados às relações estabelecidas entre eles, dependem também das organizações internacionais que aproximam os países e uniformizam as relações entre eles. Instituições diversas originam a criação de vínculos de modo a promover o comércio e a atividade turística. Entre as instituições que influenciaram o desenvolvimento desta atividade e das empresas associadas, entre as mais importantes está:

OMC - Organização Mundial do Comércio - surgiu em 1995 para a substituição do GATT – Acordo geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio, com o objetivo de impulsionar a libertação comercial, combater as práticas protecionistas e regular as relações comerciais internacionais. Os seus principais objetivos o incentivo às trocas internacionais, do crescimento económico e do emprego numa perspetiva de longo prazo, assim como facilitar o acesso dos países em desenvolvimento ao comércio internacional.

Promove a abertura de fronteiras, a não discriminação, com compromisso de transparência e concorrência saudável, acompanhados de políticas nacionais e internacionais, de forma a levar ao desenvolvimento sustentável de cada país (*in* www.wto.org).

A CEE - *Comunidade Económica Europeia (atual UE)* - criada em 1957, com a Assinatura do Tratado de Roma, tinha como objetivo criar um mercado comum entre outros países, com o objetivo de incentivar a livre circulação de mercadorias, serviços, pessoas e capitais, e a adoção de uma pauta alfandegária comum relativamente a países terceiros, como a aplicação de políticas económicas e sociais comuns (*in* www.europa.eu).

OMT – Organização Mundial do Turismo - ligada às Nações Unidas, foi criada para o debate das questões políticas ligadas ao turismo. Portugal é Membro Efetivo da Organização Mundial do Turismo, desde 1976, sendo que atualmente estão congregados 156 países. Esta Organização agrega o turismo mundial e tem como principal missão, promover a cooperação internacional, a estimulação e desenvolvimento dos sectores público e privado, maximizando os efeitos económicos, sociais e culturais, minimizando, juntamente os impactos sociais e ambientais negativos (*in* www2.unwto.org/en).

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - criada em 1948, conta atualmente com 34 países membros, movidos com a finalidade de promover a democracia e a economia de mercado e apoia os Governos no exercício de comparabilidade de experiências, boas práticas e de coordenação das suas políticas, bem como numa procura de respostas e soluções para problemas comuns. Diminuir a taxa de desemprego, melhorar a qualidade de vida, manter a estabilidade financeira, ajudar outros países no seu desenvolvimento económico são alguns dos objetivos que esta organização leva a cabo (*in* www.oecd.org).

1.4. O turismo e os transportes

A evolução dos transportes alimentando a necessidade de deslocação, esteve presente ao longo da revolução industrial permitindo ao homem mover-se mais rapidamente, muito em particular com a máquina a vapor que veio dar asas a várias invenções, como a locomotiva e o navio a vapor.

O transporte ferroviário a partir do século XIX possibilitou o transporte de pessoas e mercadorias em grandes quantidades para longas distâncias. Nos dias de hoje ainda é muito requisitado, pois não apresenta problemas de congestionamento, é eficiente em termos energéticos, o custo de viagem não é muito elevado, embora seja dependente de outros transportes e os horários não sejam flexíveis. Um transporte muito utilizado por turistas, havendo efetivamente linhas e comboios históricos que, com o objetivo de viver tempos passados, estão ao dispor para serem experienciados por quem os admira (o Comboio Histórico do Douro, como

exemplo nacional e a linha Transiberiana, como um exemplo internacional, que começa em Moscovo, atravessa todo o norte da Ásia e poderá terminar na China).

Os transportes rodoviários começaram a ganhar terreno ao contrário do seu concorrente direto, o comboio. Hoje em dia temos uma rede de autoestradas tão desenvolvida que é possível chegar a qualquer ponto do país num período de tempo razoável. As empresas de aluguer de automóveis são muito requisitadas quando os turistas esperam gastar pouco tempo em deslocações e pretendem ser eles mesmos a conduzir, tendo assim mais liberdade e autonomia para visitar locais mais arredados dos centros.

O transporte marítimo sempre foi muito requisitado desde a época dos descobrimentos que foi uma referência económica e cultural, agora é uma das principais formas de transportes intercontinentais utilizadas. Os cruzeiros são uma experiência muito adotada pelos turistas, existem várias rotas marítimas, a do mediterrâneo e a das caraíbas e cuba são as mais usadas. As empresas tentam a cada ano que passa adicionar ou criar algo novo, uma nova rota, um novo navio ou espetáculo, para diversificação da oferta.

O transporte aéreo fez-se notar a partir da Primeira Guerra Mundial, desenvolvendo-se cada vez mais a partir desse marco. Este transporte também apresenta alguns inconvenientes, o ruído, a poluição, os acidentes trágicos, a dependência de combustíveis fósseis e a exigência de alocação de grandes áreas.

Hoje em dia, estes quatro meios de transportes são não só os mais utilizados, como também o fator fundamental para o progresso e desenvolvimento do turismo em todo o mundo.

Cento (2009) declara que a partir dos anos 70, nos Estados Unidos começam a aparecer as companhias aéreas *low cost*, preenchendo uma lacuna neste sector. Os preços mais baixos praticados devem-se ao seu modelo de negócio, voos diretos de pequeno curso, a simplificação de serviços, a variedade de canais de distribuição *on-line* ou *cal-centres*, a baixa necessidade de handling (poucos serviços de apoio às aeronaves em terra) e o uso de aeroportos secundários. O transporte de bagagem de porão e refeições a bordo, surgem como serviços extra, pagos pelo consumidor.

Beneficiando de uma oportunidade de negócio, o sucesso das *low cost* na Europa é o resultado do aparecimento de um novo tipo de turista que anteriormente não viajava, razão pela qual se devia aos elevados preços praticados pelas Companhias de Bandeira.

A abolição de barreiras e a liberalização do espaço aéreo Europeu fez com que a *Ryanair* se tornasse a primeira companhia *low cost* a fazer voos entre os diferentes países da comunidade Europeia (1995). Estes “novos turistas”, beneficiando de voos mais baratos, deslocam-se pelas

mesmas razões que os outros, apenas têm menos rendimentos e por isso optam por ficar num alojamento mais barato ou até mesmo gratuito, como os *hostels*, pensões ou “*couchsurfing*” (um projeto com site na internet que permite aos visitantes ficarem no “sofá” da casa de um residente no destino, sem ter de pagar). Este tipo de turismo fez com que fossem criadas novas redes de articulação e empresas que fossem ao encontro da procura, alojamento e restauração a preços reduzidos, assim como empresas de animação, por exemplo, de “*free walking tour*” (Passeios gratuitos pela cidade –as empresas conseguem rendimentos a partir de gorjetas e acordos com os alojamentos locais).

1.5. Tendências do turismo

Existem tendências claras que projetam o turismo como uma das principais atividades praticadas pelo ser humano em anos recentes. As mudanças são evidentes, rápidas e inevitáveis, portanto é essencial serem aceites pelas comunidades e geridas de forma a tirar proveito das mesmas.

Ruschmann (1997) afirma que as mudanças no turismo, podem ser causadas pelos visitantes, pela sociedade ou por políticas, que com o decorrer dos anos estabelecem novas tendências no domínio do turismo. O turista procura “fugir” à ideia de turismo de massas e ao destino mais em voga. Atualmente adere mais a um turismo de saúde e bem-estar, ao contacto com a natureza, ao afastamento de multidões e à procura por relaxamento, enquanto os sítios por descobrir serão as novas apostas.

A instabilidade política e extremismos religiosos atualmente têm grande impacto na escolha do destino. Os turistas sentem-se condicionados e inseguros, o que os privará de planear e viajar para regiões onde tenham ocorrido atos de terrorismo ou que sejam instáveis politicamente.

A preocupação pela sustentabilidade e pelo meio ambiente também é cada vez mais uma preocupação, tanto pelo turista como pelas empresas e entidades públicas, existindo várias práticas incutidas e divulgadas a todos. A sensibilização para manter as ruas limpas, a correta utilização da água e a troca de toalhas (hotéis), o aproveitamento de energias renováveis por parte das empresas e os transportes elétricos, são alguns dos exemplos de boas práticas já incutidas um pouco por todo o mundo.

Tendo em conta todas estas tendências e de acordo com o jornal Publituris (2015) há três tipos de “novos turistas”:

“Os “Silver hair tourist” terão um peso cada vez maior no sector. Espera-se que a população idosa aumente acima dos 100 mil milhões de cidadãos, na China, Índia e Estados Unidos da América, em 2050. O “silver hair tourist” está disposto a gastar dinheiro, é um viajante ativo, gosta de serviços personalizados, conforto e experiências que o façam sentir “jovem”.”

Com o aumento da população idosa, prevê-se então que o turismo de saúde e bem-estar aumente também, este tipo de turistas procura fugir á rotina, beneficiando de tratamentos terapêuticos termais ou apenas do que a natureza tem de melhor, encontrando assim, um local para descontração e equilíbrio.

“...os turistas (...) Geração Y ou “Millennials”, devem vir a representar 50% dos viajantes em 2025. São turistas que procuram experiências interativas, emocionais e que permitam explorar.”

“...o turista da Geração Z ou “iGen” é mais jovem, mais informado, com grau elevado de escolaridade, com estilo de vida dinâmico, adepto das tecnologias e redes sociais.”

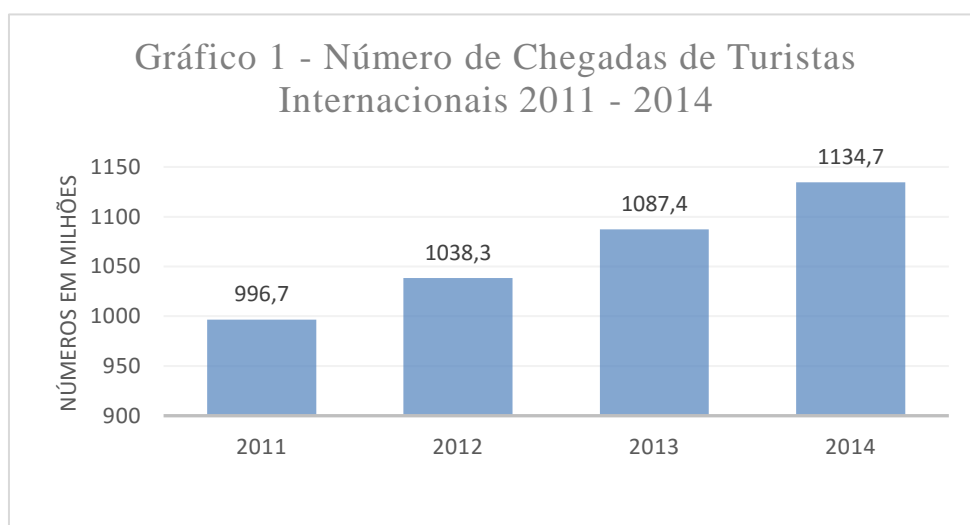
(Publituris 2015)

Devido á forte utilização de tecnologias, não prepara a sua viagem em função do que visitar e quanto gastar, prefere optar por comportamentos espontâneos. Procura informações sobre os locais utilizando *gadgets*, partilhando o que vê e o que vive em redes sociais. Esta partilha de informação desperta curiosidade por parte de quem a vê, fazendo com que, uma vez que gostou de um determinado local ou experiencia, a pessoa possa vir a visitar o destino partilhado nas redes sociais, experienciando por ela própria.

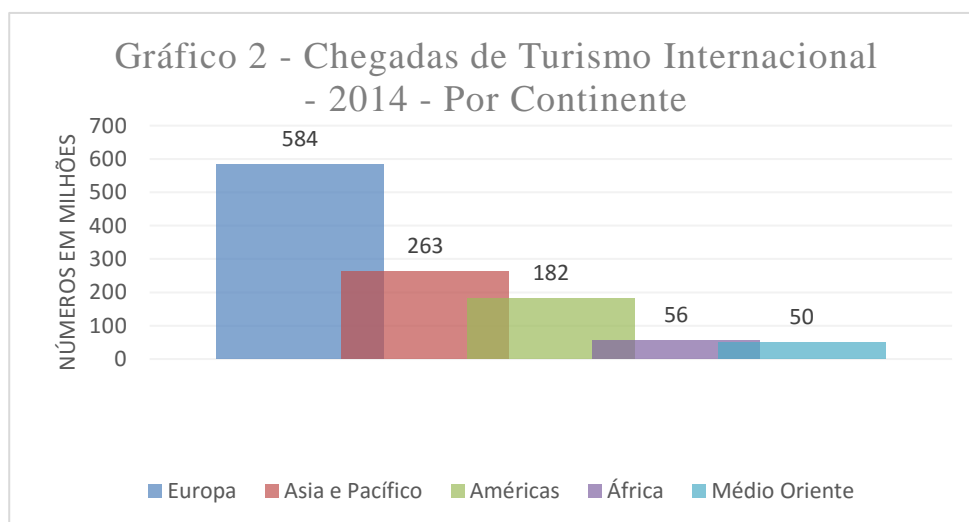
A utilização das tecnologias e a internet vem a beneficiar o processo de escolha. Atualmente as pessoas não necessitam de aderir aos “pacotes” de Agências de Viagens, que incluíam a estadia, voos, *transfers* e alguns até mesmo as refeições. O turista hoje em dia opta por ser ele a reservar todos esses serviços a partir da internet e dos respetivos *sites*, pois acaba por ficar mais em conta financeiramente e não tem de se cingir aos serviços providos da Agência, sendo dada assim mais liberdade de escolha ao turista. Assim de forma a garantir clientes os hotéis, as companhias aéreas e outros serviços começam a utilizar estratégias de fidelização, como *newsletters*, cartões de fidelização e *emails* com descontos e ofertas de serviços (Ex: uma noite gratuita para reservas superiores a duas noites), de forma a englobar este tipo de turistas que não opta pelos pacotes turísticos.

1.6. O turismo internacional

O turismo internacional tem crescido de forma progressiva ao longo dos anos. De acordo com o relatório anual da UNWTO (Organização Mundial do Turismo) relativo ao ano de 2014, o turismo internacional atingiu números recordes. O número de turistas internacionais que cruzaram fronteiras ao longo de 2014, atingiu os 1.135 milhões. Verificou-se um crescimento de 4,4%, embora que uma percentagem ligeiramente inferior relativamente ao ano anterior, 4,7%. As receitas relativamente ao turismo internacional chegaram a atingir aos 937 bilhões de euros.



Fonte: UNWTO Relatórios anuais 2011 - 2014



Fonte: UNWTO - Relatório Anual 2014

A Europa foi o continente que confirmou um maior número de chegadas de turistas no ano de 2014, com uma percentagem maioritária de 51,4% (um número total de 584 milhões de turistas), o que contribui para uma boa recuperação económica, seguida da Ásia e da América com 23,17% e 16,04% respetivamente. A África e o Médio Oriente foram os que possuíram a percentagem mais baixa (4,93% e 4,41%) de entradas de turistas, ainda que com um crescimento relativamente ao ano anterior. A instabilidade económica e política, bem como a discordância de religião e por consequente os conflitos que se verificam nestas regiões são a razão para estes números baixos.

Quadro 1 - Chegada de Turistas por regiões de destino 2011 - 2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Europa | 520 | 540 | 567 | 584 |
| Ásia e Pacífico | 219 | 234 | 250 | 263 |
| América | 156 | 163 | 168 | 182 |
| África | 50 | 52 | 55 | 56 |
| Médio Oriente | 53 | 50 | 48 | 50 |
| Total | 998 | 1039 | 1088 | 1135 |

Fonte: UNWTO – Relatórios anuais 2011 – 2014

1.7. O turismo em Portugal

O turismo é um sector de atividade económica de serviços não apenas importante pelas vantagens diretas que cria, mas também pelos efeitos multiplicadores e indutores que tende a provocar nos espaços em que se desenvolve. Tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa, em virtude da sua capacidade de criar riqueza e emprego.

Em Portugal o turismo está a viver um bom momento, as receitas estão a aumentar, existe capacidade instalada e boa qualidade de infraestruturas e recursos humanos. De acordo com o Turismo de Portugal (2007), o nosso país tem ao dispor dos turistas destinos de grande qualidade, sendo eles o Litoral Alentejano, Porto Santo, Porto e Douro, Algarve, Lisboa e a Madeira.

Portugal assume-se como um dos destinos da Europa onde de futuro irá verificar-se um maior crescimento do turismo. Apostando fortemente na qualificação e competitividade da oferta, preconizando a transformação do sector num dos motores de crescimento da economia nacional; nos recursos naturais e turísticos e nos fatores que mais o diferenciam de outros destinos

concorrentes, como o clima, história, cultura, tradição, diversidade e outros elementos (Horizonte 2013 – 2015).

O turismo português tem vindo a incidir a sua atuação nos setores estratégicos, preço, condições climatéricas e belezas naturais. A procura de um destino é cada vez mais determinada pela qualidade é imperativo insistir na promoção de todos os elementos das empresas turísticas nesta cultura da qualidade.

Os recursos naturais, históricos e culturais representam uma parte essencial do turismo de uma cidade ou região. Assim, de forma a aproveitar os recursos de cada região foi criado um Plano Estratégico Nacional do Turismo de forma a incentivar o crescimento sustentável.

1.7.1. PENT

O PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo) foi uma iniciativa que partiu do governo de Portugal, desenvolvido pelo Ministério da Economia e Inovação. Este plano visa privilegiar os recursos turísticos ligados ao território, de modo a que este seja melhor gerido, ornamentado e que permita uma maior sustentabilidade do território (Turismo de Portugal 2007).

A ideia é mostrar que um destino não pode só depender dos seus recursos culturais, paisagísticos, ou da promoção do destino, mas que o destino tem que ser desenvolvido num todo, aproveitando os territórios potenciais para o turismo e reabilitar zonas assim criar uma região turística completa e com mais força para competir nos mercados do turismo (estabilização dos produtos estratégicos).

Eleitos pelo PENT, há 10 produtos estratégicos:

- Sol e Mar
- *Touring* Cultural e Paisagístico
- *City Break*
- Turismo de Negócios
- Turismo de Natureza
- Turismo Náutico
- Saúde e Bem-Estar
- Golfe
- Turismo Residencial
- Gastronomia e Vinhos

É importante frisar que a consolidação destes produtos estratégicos depende da

concretização de medidas presentes no plano. De forma geral, o foco é o desenvolvimento da oferta, com a criação de atividades complementares para enriquecer a experiência do turista, como a criação de rotas temáticas e eventos de animação. A melhoria de acessibilidades, infraestruturas e equipamentos como hotéis, termas, spas, campos de golf e terminais, são essenciais para o crescimento do destino. A sustentabilidade do destino depende da sua preservação, nas áreas protegidas, nos recursos naturais e culturais, da projeção a nível internacional e da adoção padrões de qualidade.

O PENT então pretende, de uma forma organizada e estrutural, angariar conhecimentos de consumidores e das regiões/países concorrentes, conseguir uma inovação rápida, de forma a diversificar produtos e serviços existentes, bem como refletir sobre o modelo de negócios.

De acordo com o PENT – Horizonte 2013-2015, os objetivos traçados e aprovados no PENT 2007, não foram alcançados. Na publicação de 2007 previa-se um crescimento de mais de 5% no número de turistas, ou seja, entre 20 e 21 milhões, que por consequência iria elevar em 9% as receitas, alcançando 14,5 a 15,5 mil milhões de euros.

Estes números foram estimados com a esperança de que houvesse uma redução da sazonalidade, uma gestão sustentável de regiões turísticas e a criação de núcleos de desenvolvimento competitivo.

Com a avaliação da publicação PENT – Horizonte 2013-2015, confirmou-se que as receitas ficaram aquém do expectável, com menos 21% do esperado. O número de turistas também ficou a baixo do número projetado, com menos 1,1 milhões de turistas (menos 13%). Esta distância de valores deveu-se à instabilidade económica pela qual a Europa e o país está a passar.

De forma a implementar uma estratégia para o período 2013-2015, o Turismo de Portugal criou, acompanhando as tendências e as partes envolvidas, 8 programas com 38 projetos com o objetivo de dinamizar, enriquecer, melhorar e desenvolver o mercado do Turismo em Portugal.

1º Programa de Promoção e Venda

- Este primeiro programa tem como principal objetivo elevar Portugal como um destino de eleição, para que tal aconteça terão de ser desenvolvidos projetos de melhoria de comunicação, avaliação e acompanhamento de novas tendências e diversificação dos mercados turísticos existentes. Será necessário desenvolver e implementar um programa de *Marketing* e um modelo de intervenção.

2º Programa de Conteúdos e Experiências

- De forma a melhorar a interação entre o cliente e o produto/serviço, serão implementados projetos para a criação de novas experiências, modelos de comunicação e incentivos a pessoas e ideias empreendedoras.

3º Programa de Produtos Estratégicos

- Como principal objetivo tem o desenvolvimento de produtos que satisfaçam a procura, e que por sua vez atraiam novos clientes. O enriquecimento do produto Sol e Mar, do Turismo de Saúde e da Gastronomia e Vinhos, é essencial para este desenvolvimento. Assim como também a criação de novos circuitos turísticos, a promoção e projeção para o exterior do produto Golf e turismo residencial, a criação de medidas para a proteção dos recursos naturais no Turismo de Natureza e a construção de infraestruturas de apoio para o Turismo Náutico e de Negócios.

4º Programa de Destinos Turísticos

- Incentivar e promover destinos sustentáveis, desenvolvendo rotas aéreas (iniciative.pt 2.0 – programa criado com o objetivo de combater a sazonalidade, implementando medidas para aumentar os passageiros na época baixa, a frequência de voos e gestão de rotas), captar rotas de cruzeiros, reforço de serviços no Algarve, promoção do turismo militar e científico, criação de um destino acessível a todos (eliminação de barreiras a pessoas com mobilidade reduzida) e de uma forma global a melhoria de qualidade.

5º Programa de Capacitação Financeira e Modernização

- A modernização de empresas é uma prioridade, a consolidação da estrutura financeira, valorização da qualificação e da oferta.

6º Programa de Qualificação e Emprego

- O principal objetivo deste programa é qualificar profissionais de turismo, tendo em conta a educação e formação da área. A incentivação ao emprego jovem, o desenvolvimento de profissões estratégicas e o acompanhamento e gestão das novas tendências, são os projetos a desenvolver neste programa.

7º Programa de plataformas e canais de distribuição

- A procura de diferentes formas de apresentação do produto e serviço e interação com o cliente seria uma forma de adquirir novos clientes. Para isso seria necessário melhorar a presença das empresas na internet, criar uma lista referencial para as mesmas, fator muito importante para pequenas empresas pois seriam integradas e notadas entre as demais.

8º Programa de inteligência de mercado e I&DT (Investigação e Desenvolvimento Tecnológico)

- Para a angariação de novos clientes e novos parceiros, serão avançados projetos de I&DT e estudos de mercado.

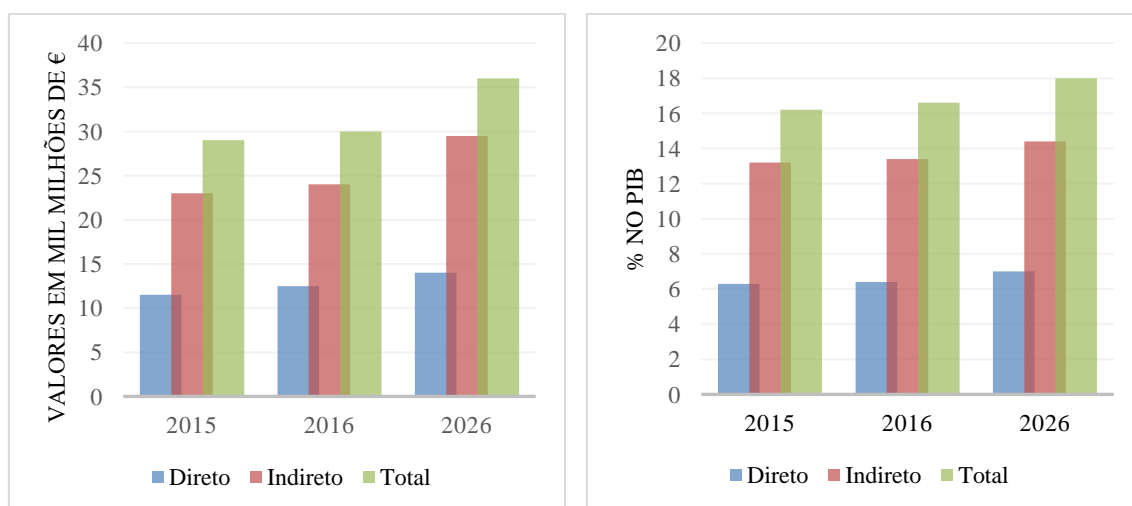
A dinâmica do turismo em Portugal justifica que em maio tenha sido apresentado um “Documento para Discussão Pública” com a “Estratégia para o Turismo 2027” que definirá as políticas de turismo para a próxima década.

1.8. O turismo e a economia

De acordo com os dados estatísticos divulgados pela *WTTC (World Travel & Tourism Council)* o turismo em Portugal contribui significativamente para o PIB, tanto de forma direta como indireta. Diretamente em 2015 totalizou 11,3 mil milhões de euros (6,4% do PIB), sendo este valor originário de indústrias ligadas ao turismo, a hotelaria, restauração, agências de viagem, serviços ligados ao lazer, companhias aéreas e outros serviços.

A contribuição total de Viagens & Turismo para o PIB inclui a contribuição direta e indireta, que se refere a atividades de investimento, como a compra de aviões, construção de hotéis, a promoção do turismo, segurança, compra de alimentos e artigos de limpeza para hotéis, entre outros. A totalidade da contribuição para o turismo foi de 29,2 mil milhões de euros, 16,4% do PIB em 2015. É esperada uma subida constante destes valores até 2026.

Gráficos 3 e 4 - Contribuição total do turismo para o PIB em Portugal

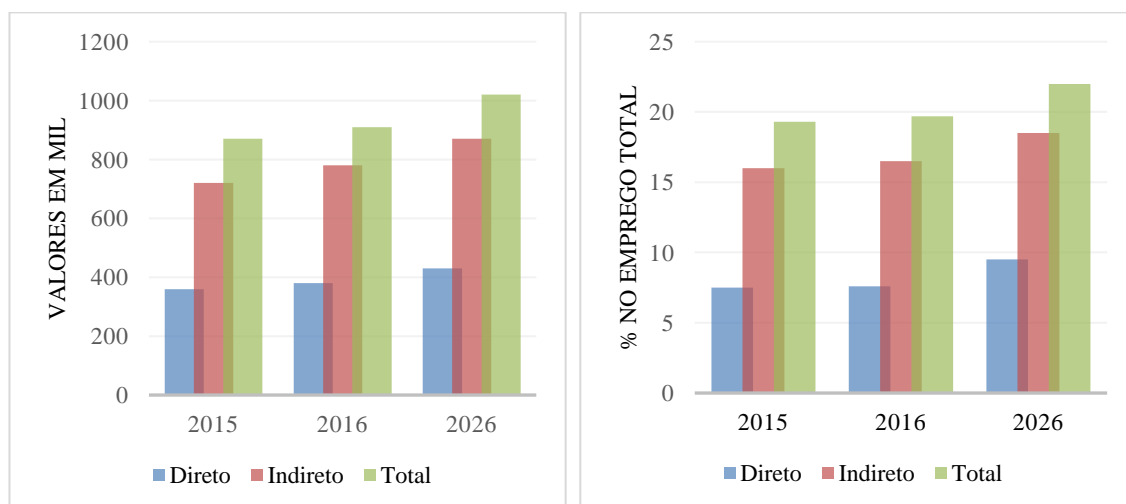


Fonte: WTTC 2016

A contribuição do turismo para o emprego foi a criação de 882.000 postos de trabalho em 2015, que representa 19,3% do emprego total, a WTTC prevê um aumento de 3,7% em 2016 para 915.000 postos de trabalho e um valor ainda mais elevado em 2026 (22,0%).

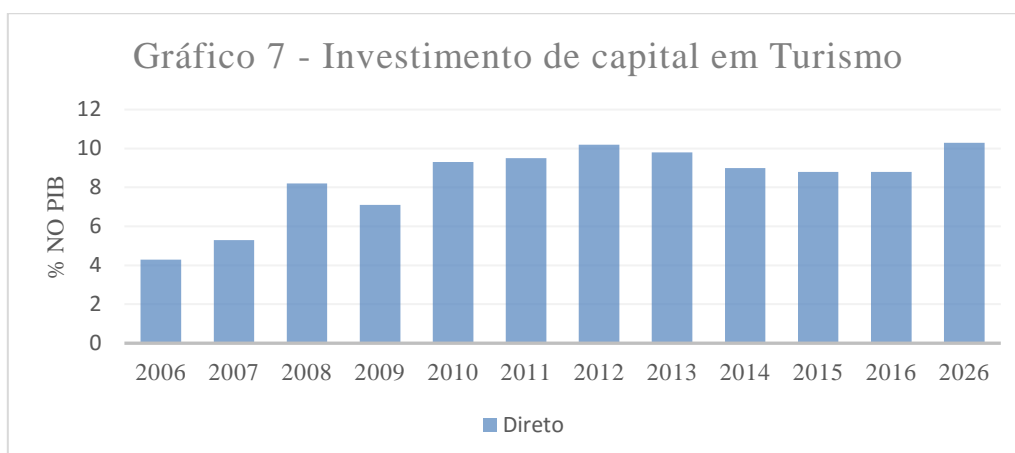
A nível de contribuição direta foram concebidos 363.000 empregos, cerca de 7,9% do emprego total, prevê-se um crescimento de 4,6% para este ano (8,2% do emprego total).

Gráficos 5 e 6 - Contribuição do turismo para o Emprego em Portugal



Fonte: WTTC 2016

Quanto a investimentos no turismo em Portugal, houve uma grande oscilação entre 2007 e 2011. Tal deveu-se à crise económica que o país atravessava, esta instabilidade dificultou grandes investimentos, até 2015 foi diminuindo cada vez mais. O turismo em 2015 teve investimentos na ordem dos 2,4 mil milhões de euros, espera-se um crescimento na ordem dos 2,5% para este ano e de 1,8% ao ano para os próximos dez anos. Em 2015 alcançará 8.9% no total do investimento nacional.



Fonte: WTTC 2016

1.9. Oferta Portugal

Portugal é rico em oferta, seja pelos seus recursos naturais, como as falésias e praias da costa algarvia e os parques naturais protegidos como a Peneda Gerês, como pela sua história e cultura, paisagens e monumentos, incluindo também outras infraestruturas que não foram criadas com o intuito de promoção do turismo (Turismo de Portugal 2007).

Pegando nos produtos estratégicos do PENT, dou alguns exemplos de locais onde se pode usufruir destes tipos de turismo em Portugal.

- Sol e Mar – Praticamente toda a zona costeira de Portugal (com maior incidência no Algarve, Alentejo e Porto Santo);
- *Touring* Cultural e Paisagístico – Em quase todo o país excetuando o Algarve;
- *City Break* - Grandes cidades como o Porto e Lisboa;
- Turismo de Negócios – Lisboa, Algarve, Madeira e Porto (estes dois últimos não com tanta incidência);
- Turismo de Natureza – Madeira, Açores e Porto e Norte;
- Turismo Náutico – Lisboa, Madeira e Açores;
- Saúde e Bem-Estar – Um pouco por todo o país, com maior enfoque nos Açores e na Madeira;
- Golfe – Mais concentrado no Alentejo, Lisboa e Algarve;
- Turismo Residencial – Centro Oeste, Porto Santo, Alentejo e Algarve;
- Gastronomia e Vinhos – Oferta mais concentrada no Porto e Norte e Alentejo.

Cada zona promove a sua “imagem de marca” (principal oferta) de forma a desenvolver o

turismo na região, muitas vezes é necessária a criação de infraestruturas para apoio, como restaurantes, unidades de alojamento e atividades de forma a saciar as necessidades do turista.

De acordo com um o Atlas da Hotelaria 2016 – *Deloitte*, as melhores cadeias hoteleiras em Portugal são, em primeiro lugar o Pestana *Hotels & Resorts*/Pousadas de Portugal, em segundo o Vila Galé Hotéis e em terceiro a *Accor Hotels*. Também no mesmo ranking do ano passado em quarto e quinto lugar ficaram o Tivoli *Hotels & Resorts* e a cadeia SANA *Hotels*, em sexto, sétimo e oitavo ficaram VIP *Hotels*, Hoti Hotéis/Meliá *Hotels & Resorts* e InterContinental – IHG. Terminando o top 10 com o Dom Pedro *Hotels* e o Grupo NAU. A partir destes já houve alguns grupos que desceram de posições o Continental *Hotels*, o Luna *Hotels and Resorts*, Hotéis Real, Inatel Turismo, Marriott e *Starwood Hotels & Resorts*.

A nível de Alojamento em Portugal, para além das unidades já existentes, presenciou-se um aumento de estabelecimentos, capacidade de alojamento e camas. Estes estabelecimentos abrangem turismo rural e de habitação, hotelaria e alojamento local.

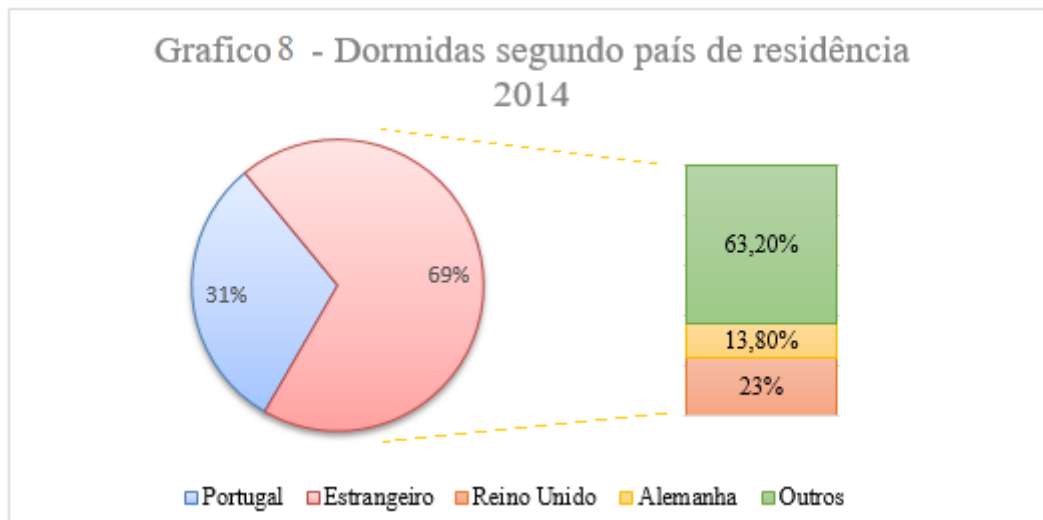
Quadro 2 - Resultados Globais do Alojamento Turístico

| Resultados Globais | Unidade | 2013 | 2014 |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|
| Estabelecimentos | Nº | 3 345 | 3 578 |
| Capacidade de Alojamento | Nº | 326 187 | 342 497 |
| Hóspedes | 10 ³ | 15 209,6 | 17 320,3 |
| Dormidas | 10 ³ | 43 533,2 | 48 781,1 |
| Estada Média | Nº de noites | 2,86 | 2,82 |
| Taxa de Ocupação – Cama (líquida) | % | 39,7 | 44,0 |
| Proveitos Totais | 10 ⁶ € | 2 023,9 | 2 285,9 |
| Proveitos de aposento | 10 ⁶ € | 1 425,7 | 1 627,2 |
| Rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) | € | 28,9 | 31,5 |

Fonte: INE – Estatísticas do Turismo (2014)

De acordo com os dados estatísticos do INE (2014), analisando as camas disponíveis, 83,2% são referentes a hotelaria, 12,8% de alojamento local e 4% de alojamento em espaço rural e de habitação. Houve um aumento no número de hóspedes de 2013 para 2014 na ordem dos 13,9%. Estes fizeram um total de cerca de 48 milhões de dormidas em 2014. Tendo em conta o

total de alojamento 30,7% é referente a residentes, sendo que os restantes 69,3% são alusivos a não residentes.

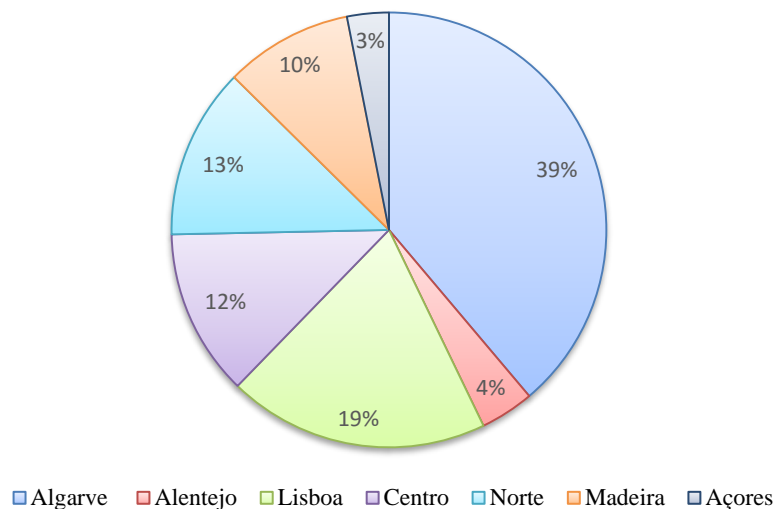


Fonte: INE 2014

Tendo em conta o valor da percentagem de visitantes não residentes, os principais mercados emissores o Reino Unido e a Alemanha registam respetivamente 23% e 13,8% das dormidas, tendo-se verificado um aumento na ordem entre os 8 e os 9%, tendo em conta o ano anterior.

Também em outros mercados se verificou um crescimento, na Bélgica com mais 22,7%, a França com mais 20,2% e a Espanha com mais 16,3%, a Holanda foi o país quem que se verificou um decréscimo nas dormidas, com menos 0,5%.

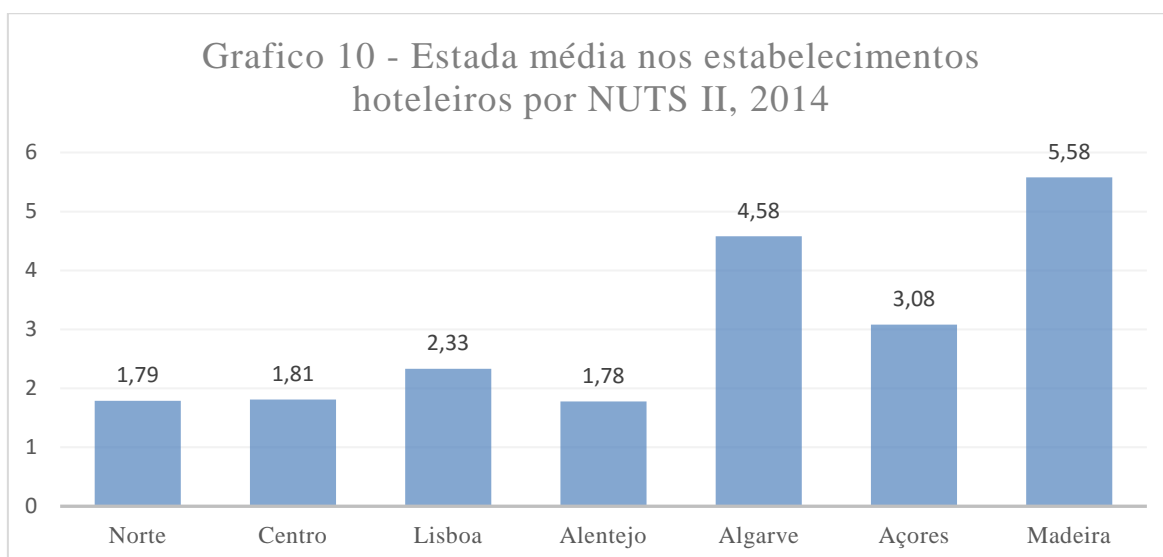
Grafico 9 - Capacidade de Alojamento nos estabelecimentos hoteleiros 2014



Fonte: INE 2014

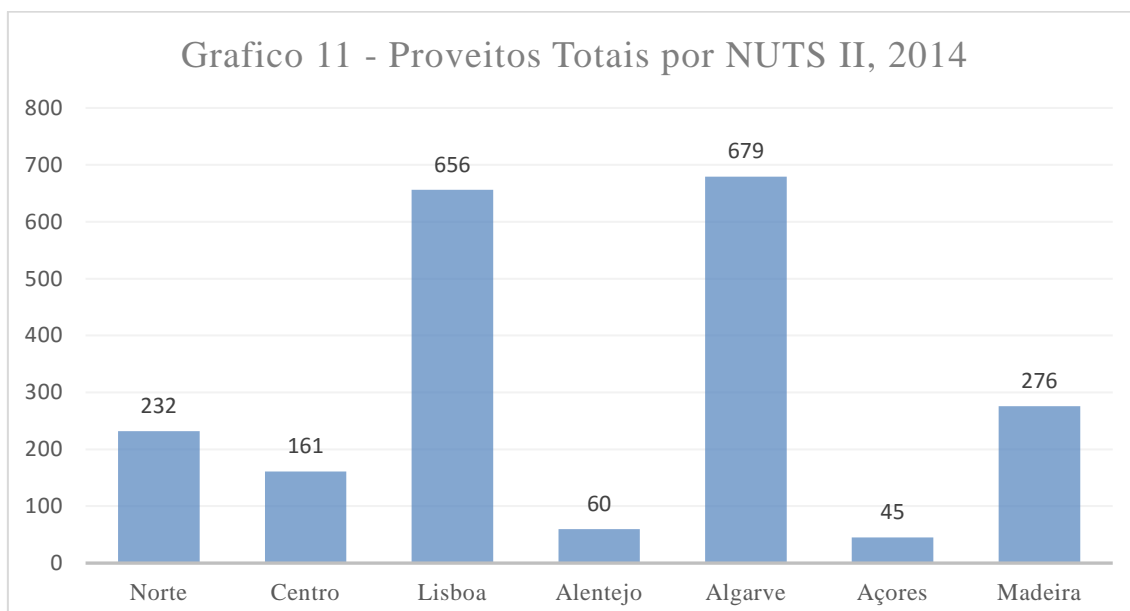
As regiões com maior capacidade de alojamento são o Algarve, o destino mais escolhido para o turismo em Portugal (39%), seguido de Lisboa (19,4%), o Norte (12,7%) - que apesar de se ter verificado um crescimento no turismo ainda se encontra atrás dos maiores polos turísticos de Portugal -, e o centro (12,4%).

A estada média em Portugal foi de 2,90 noites. A Madeira encontra-se à frente com o maior número de noites passadas no destino, seguida do Algarve e dos Açores. O Norte e o Alentejo são as regiões que apresentam o menor número de noites, apesar de o Norte, assim como Lisboa terem visto um aumento relativamente ao ano anterior, mais 1,0% e 1,6% respetivamente.



Fonte: INE 2014

A nível de proveitos gerados pelos estabelecimentos hoteleiros, foram registados 2,1 mil milhões de euros em proveitos totais (abrange todos os proveitos resultantes da atividade do estabelecimento, inclui os proveitos de aposento, de restauração e outros, como por exemplo o aluguer de salas, lavandaria, telefone, etc.), dos quais 1,5 mil milhões são proveitos de aposento (Inclui os valores cobrados pelas dormidas dos hóspedes nos estabelecimentos).

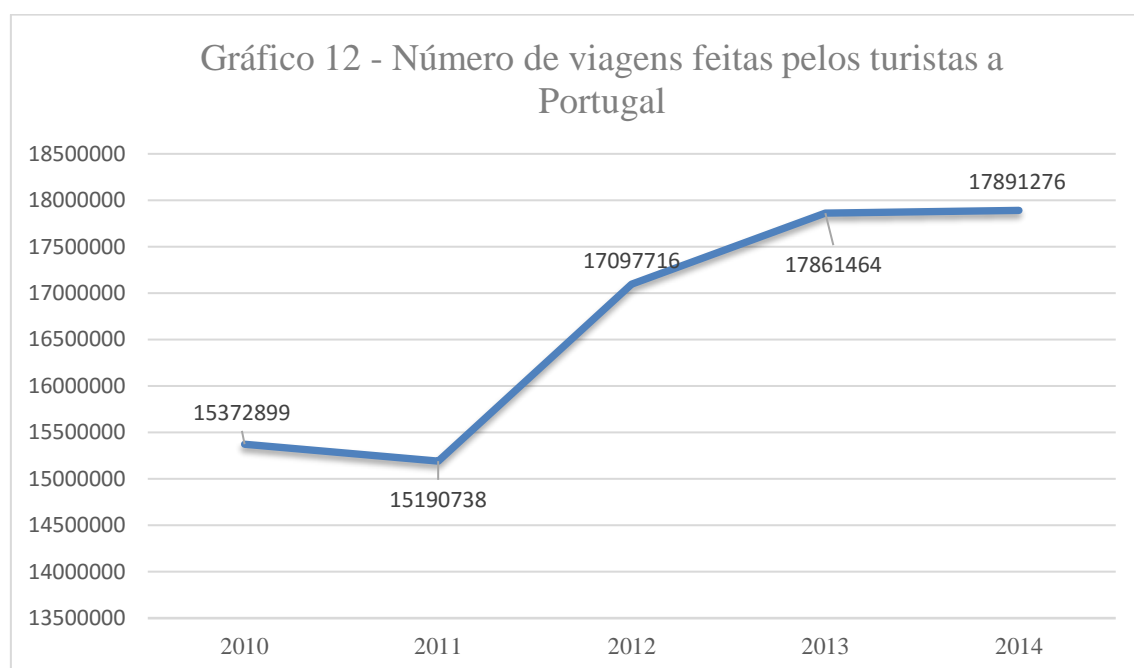


Valores em Milhões

Fonte: INE 2014

De acordo com o INE (2014) os hotéis alcançaram 1.4 mil milhões de euros em proveitos totais, dos quais 967,5 milhões são proveitos de aposento, o que representa 75,7% dos proveitos totais e 74% dos proveitos de aposento nacionais. O Norte encontra-se em quarto lugar como região com mais proveitos (232 milhões em proveitos totais e 166 milhões em proveitos de aposento).

1.10. Procura Portugal



Fonte: Adaptado do site do INE

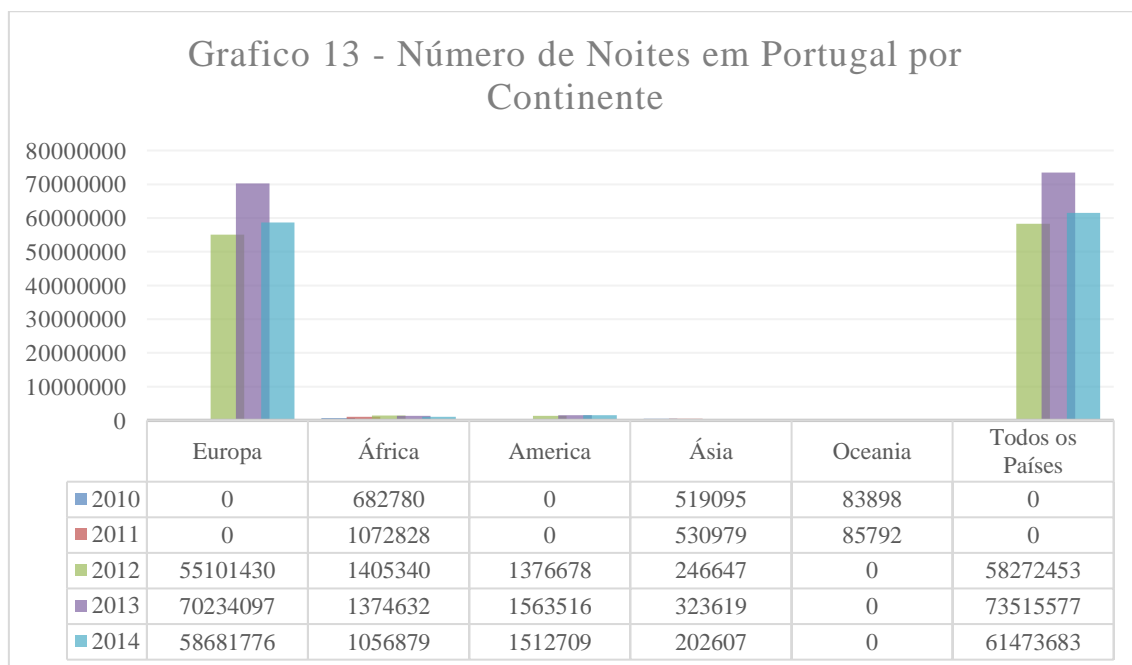
Tendo em conta o gráfico acima, pode-se ver que houve um aumento, a partir do ano 2011, de viagens feitas por residentes em Portugal, dentro do país. De 2010 a 2011 nota-se um decréscimo, devendo-se à grave crise financeira que quase levou o país à bancarrota. Os fatores exógenos que levaram Portugal a esta situação foram a queda do *Lehman Brothers* (banco de investimento) que gerou uma crise bancária mundial e a política alemã de punição à Grécia. Os fatores endógenos sucederam do dano das contas públicas, a responsabilidade do Governo e a crise política. Os valores acima divulgados são relativos a viagens que abrangem o excursionismo (viagens de um só dia).

Quadro 3 - Número de viagens feitas pelos turistas a Portugal por continente

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|--------|--------|------------|------------|------------|
| Portugal | 0 | 0 | 12.670.201 | 13.611.143 | 13.195.293 |
| Europa | 0 | 0 | 13.785.524 | 14.738.507 | 14.451.253 |
| Africa | 81.078 | 94.824 | 117.138 | 88.524 | 83.914 |
| América | 0 | 0 | 97.782 | 83.679 | 102.704 |
| Asia | 52.879 | 32.124 | 23.414 | 29.046 | 17.195 |
| Oceania | 1.907 | 2.375 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: site Eurostat

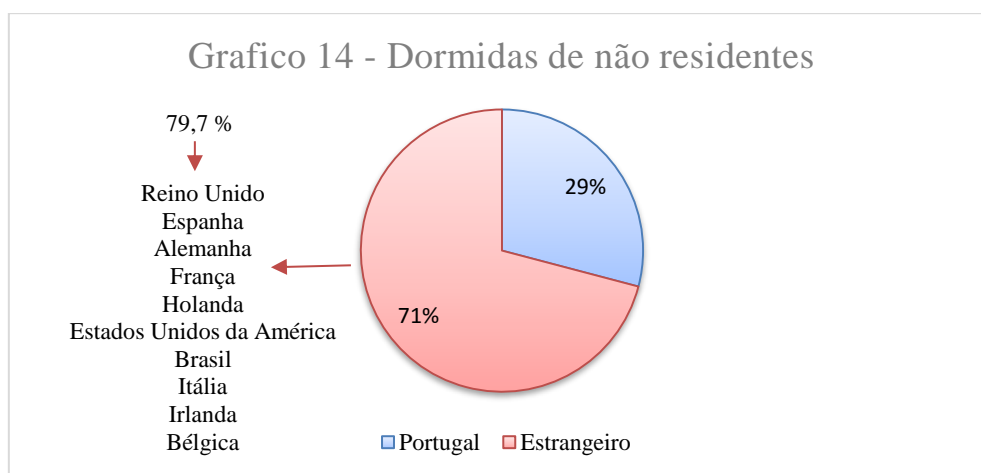
Estes números são alusivos a viagens feitas com estadia de uma ou mais noites (não envolve o excursionismo). O turismo interno tem um grande peso na balança do turismo, a nível continental a Europa é a região que emitiu o maior número de turistas para Portugal. Os principais mercados emissores são a Espanha, a França e a Inglaterra. Houve um decréscimo de vindas de 2013 para 2014 em quase todos os continentes, excetuando o americano.



(0) os dados não estão disponíveis no Eurostat

Fonte: site Eurostat

A depreciação no número de viagens feitas para Portugal teve impacto também no número de noites passadas no país. A média de estada, como já foi dita acima, em 2014 foi de 2,90. Vê-se uma diminuição de noites passadas em Portugal de 2013 para 2014, apesar de a estada média ter subido em 0,1, relativamente ao ano anterior. A Europa é o continente que mais envia turistas para Portugal, seguido da Ásia, América e África. O Eurostat não dispõe de valores para a Oceania a partir de 2011.



Fonte: INE 2014

Os mercados emissores representaram 70,9% das dormidas totais. Esses países são o Reino Unido, a Espanha, a Alemanha, a França, a Holanda, os Estados Unidos da América, o Brasil, a Itália, a Irlanda e a Bélgica que, em conjunto, concentraram 79,7% das dormidas de estrangeiros. Em termos regionais os destinos mais preferidos pelos mercados emissores foram o Algarve, a Madeira e Lisboa.

Capítulo 2. – Porto e Norte de Portugal

Existe uma entidade regional encarregue de gerir, dinamizar e promover como um todo o turismo do Norte: a Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.

Com uma oferta única, e multifacetada a região Norte pode apelar a diferentes gostos e públicos-alvo. Dos dez produtos estratégicos o Porto e Norte oferece sete. O Turismo de Negócios, Gastronomia e Vinhos, Turismo Religioso e de Saúde e Bem-estar, City & Short Breaks, Turismo de Natureza e o Touring Cultural e Paisagístico.

Quadro 4 - Principal oferta e recursos turísticos no Norte de Portugal

| | |
|------------------------|--|
| Porto | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura e Conhecimento; • Património Histórico; • Centro económico Empresarial; • Pólo de Congressos e Convenções e Seminários; • Eventos de Animação; |
| Vinhos | <ul style="list-style-type: none"> • Região Demarcada do Douro; • Vinho do Porto, Caves e Barcos Rabelos; • Vindimas e Tradição; • Vinhos Verdes; |
| Património Mundial | <ul style="list-style-type: none"> • Centro Histórico do Porto; • Alto Douro Vinhateiro; • Parque arqueológico do Côa; • Centro Histórico de Guimarães; |
| Parques Naturais | <ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Peneda Gerês; • Parque Natural de Montesinho; • Parque Natural do Douro Internacional; • Parque Natural do Alvão; |
| Paisagens e Ruralidade | <ul style="list-style-type: none"> • Vales do Douro e Lima • Litoral Atlântico • Trás-os-Montes • Aldeias Rurais |
| Termas | <ul style="list-style-type: none"> • Região com mais estâncias Termais • Gerês • Chaves • Vidago • Pedras Salgadas, etc. |
| Tradições e Artesanato | <ul style="list-style-type: none"> • Gastronomia Típica • Produtos Locais • Festas e Romarias • Diversidade de artesanato |

Fonte: Adaptado de CCDRN (2008)

A oferta turística do Norte de Portugal como podemos ver está limitada aos vastos recursos turísticos primários do destino. A história, a cultura, a paisagem, os monumentos e outras infraestruturas não criadas intencionalmente para o turismo, são o maior fator de oferta do Norte do nosso país.

Para tornar o Porto e o Norte um destino sustentável e competitivo é necessária a reabilitação e proteção desses recursos, pois os atributos dos destinos são as suas características endógenas.

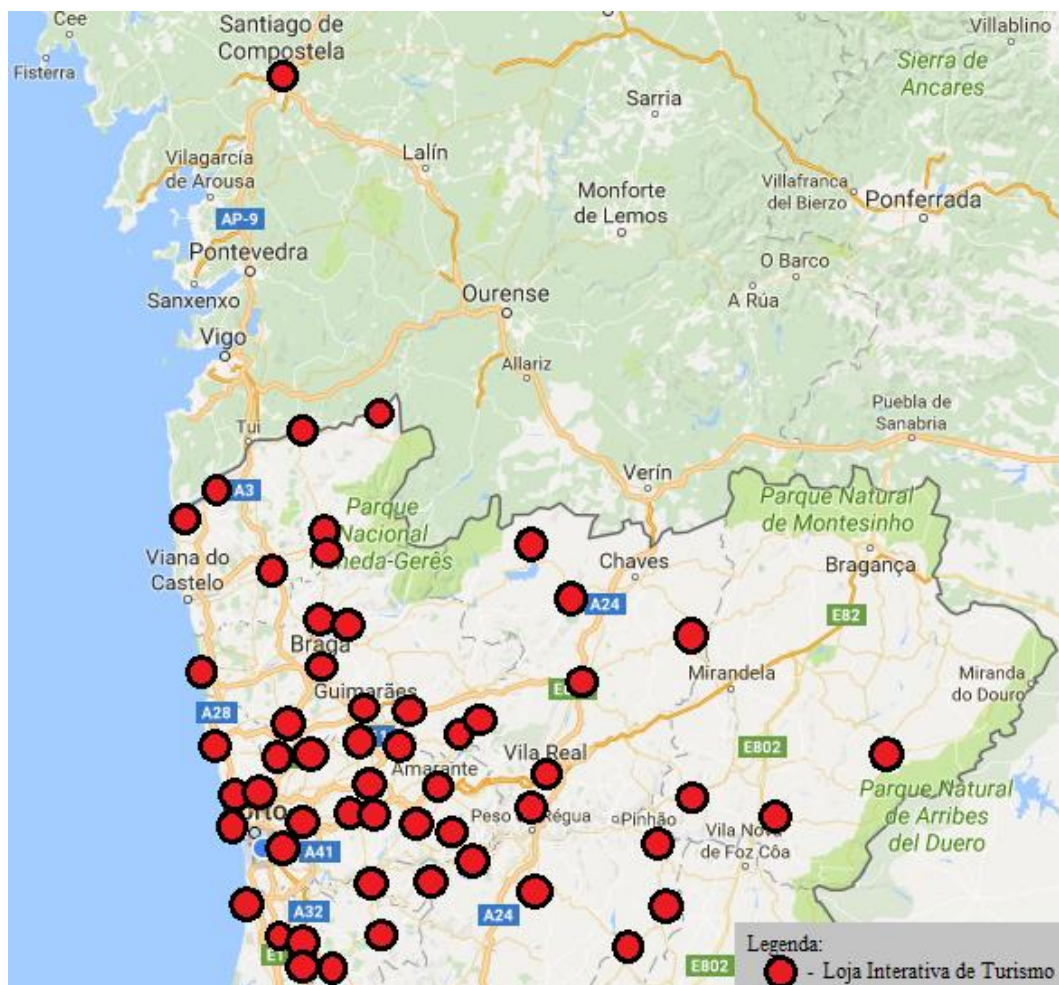
Valorização de Polos Turísticos e de novos territórios de atividades económicas, a realização de grandes eventos de forma a projetar as regiões de forma internacional, e a requalificação e manutenção de espaços naturais, são algumas das preocupações para manter o Porto e Norte um destino de excelência (CCDR 2008).

2.1. Lojas Interativas de Turismo

Designadas também por, CIT - Centro de Informação Turística, são um novo conceito idealizado pela Turismo do Porto e Norte de Portugal. De modo a promover a região e criando uma rede de informação estas lojas Interativas estão espalhadas pelos diferentes pontos do país, oferecendo equipamentos como mesas interativas, ecrãs de projeção, entre outros. A sua missão é divulgar os produtos estratégicos, eventos, festividades e outras ofertas disponíveis no Norte ao turista que nos visita.

Em concordância com o site do Turismo do Porto e Norte, nestas lojas o visitante poderá pesquisar onde comer, onde ficar e o que fazer, sendo ainda possível reservar uma mesa no restaurante ou até mesmo um quarto de hotel, comercializando também produtos da região. Toda a informação está num só local, ao dispor de todos aqueles que necessitam de ajuda de uma forma diferente e atrativa. As Lojas estão interligadas numa rede estruturada, cujo objetivo é a partilha de conteúdos em tempo real.

Imagem 1 - Localização das lojas Interativas



Fonte: Elaboração própria

Numa totalidade de 56 lojas em território português, existe também uma em Santiago de Compostela (listagem em anexo 6), que veio permitir a divulgação do Norte do nosso país em terras espanholas.

Este projeto arrecadou um total de 550.000€ em investimento, cofinanciado pelo FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional) e por verbas detidas no Turismo de Portugal.

2.2. O turista do Porto e Norte

De acordo com um artigo da revista *Ambitur* (2016) e com base num estudo feito pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, em parceria com o turismo do Porto e Norte de Portugal e o Aeroporto do Porto, de outubro de 2015 a março de 2016, muitos dos turistas viajaram sozinhos para o Porto e Norte e ficaram em média 6,4 noites, 34% desses, alojados em hotéis.

Gastaram em média 745 euros, “O inquérito demonstra que “está em crescimento o número de pessoas que visita o destino a solo” - 45% no inverno IATA 2015/16 face a 29% no período homólogo...”, o que é um tipo de turista que deve ser analisado, pois podem ser criadas oportunidades no mercado.

Nas conclusões retiradas do inquérito, os turistas já tinham visitado o Porto e Norte numa outra altura e costumam fazê-lo com regularidade, de duas a três vezes ao ano. A principal razão para a deslocação deve-se à visita de familiares e amigos, lazer e viagens de negócios. Para a deslocação os visitantes utilizam em maior número a companhia aérea *Ryanair* (36%) e de seguida a TAP (25%).

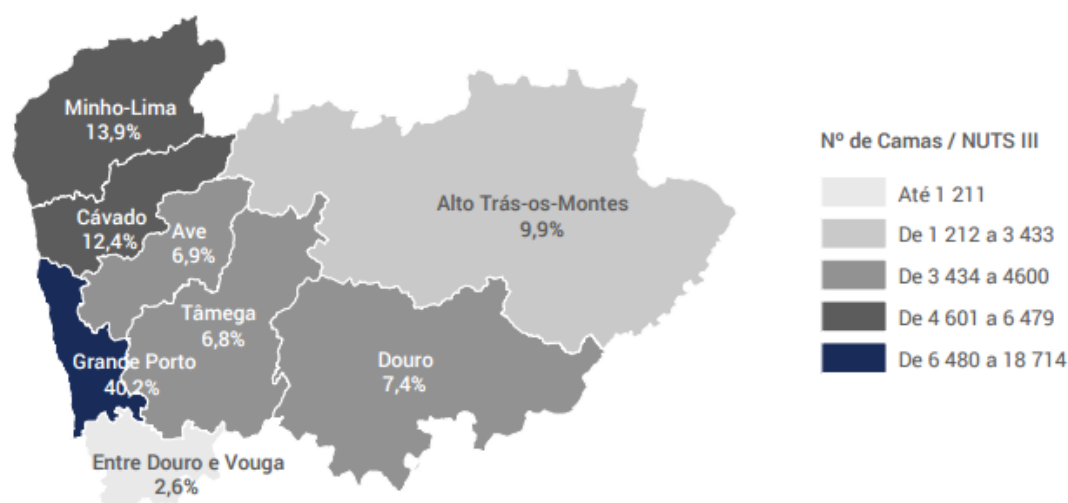
O perfil dos visitantes varia muito, as idades estão dispostas entre os 19 e os 50 anos (“36% tem menos de 30 anos”) e a maior parte é de estado civil casado. As principais nacionalidades que passaram pelo Aeroporto do Porto para o Norte foram maioritariamente franceses, espanhóis e suíços. Os meios utilizados para recolherem informação sobre o destino foi a internet, os familiares e amigos, roteiros e guias, e agências de viagem.

O turismo de negócios foi o que menos contribuiu para a média de noites na região, com cerca de três noites por visita. As atividades mais realizadas no destino foram a prova de gastronomia, as compras (de acordo com a revista *Dinheiro Vivo* (2016) o turismo de compras duplicou nos últimos três anos, o que se deveu à política “*tax free*”, em que o valor do IVA é devolvido), a visita a monumentos, a paisagem e por fim, os passeios de carro.

“Numa escala de um a sete pontos o índice de satisfação com a visita ao Porto e Norte de Portugal cifrou-se nos 6,2 pontos, tendo a intenção de recomendar superado este valor (6,3 pontos) e a intenção de regressar ficado nos 5,8 pontos.” Os turistas ficam satisfeitos com a visita, razão pela qual voltam mais vezes, como o já referenciado.

2.3. Oferta de Alojamento

Imagem 2 - Capacidade (nº de camas) em empreendimentos Turísticos por NUTS III, 2014



Fonte: Fazenda 2015

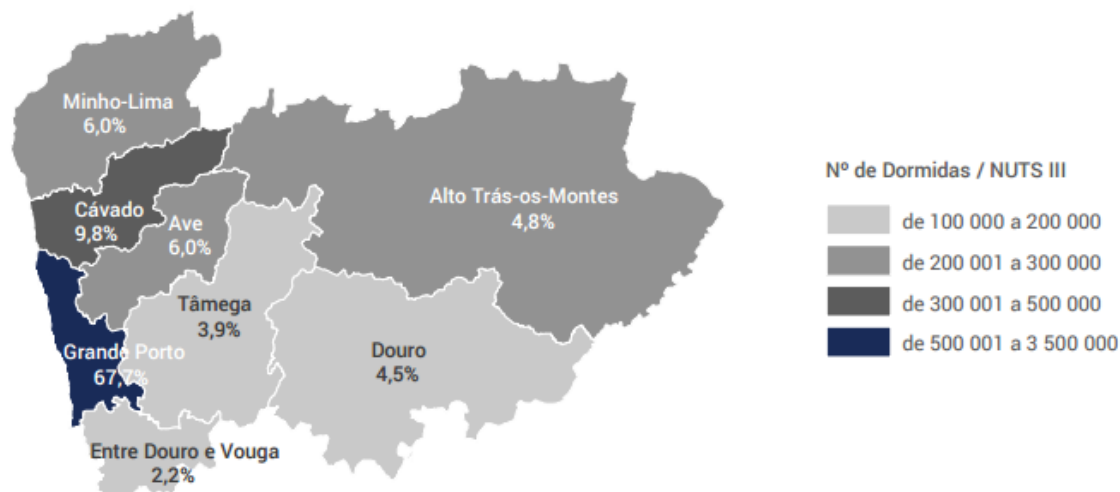
Em conformidade com o mapa acima, pode-se apurar que a região do Grande Porto é a que representa a maioria da oferta no Norte de Portugal, com 40,2% de camas disponíveis. Esta é seguida pelas NUTS Cávado e Minho-Lima, uma zona costeira que envolve 66,5% da oferta.

Entre Douro e Vouga é a NUT com menor percentagem de camas disponíveis, talvez pela proximidade de uma zona com elevada taxa de capacidade e pelo facto de não ser considerada tão turística como as outras. Neste ano (2015) esta última NUT foi extinta, entrou em vigor uma nova divisão regional, fazendo com que a Entre o Douro e Vouga se juntasse ao Grande Porto e se formasse uma NUT só: a Área Metropolitana do Porto.

As NUTS do Douro, Tâmega e Ave, concentram 21,5% da oferta, sendo o Douro uma região em desenvolvimento turístico, a líder entre elas. Com a alteração da divisão regional, também a NUT Trás-os-Montes sofreu uma alteração, dividindo-se em duas, Alto Tâmega e Terras de Trás-os-Montes.

2.4. Procura pelo Norte

Imagem 3 - Dormidas por NUTS III, 2014



Fonte: Fazenda 2015

Quanto à procura turística em 2014, a distribuição territorial pelas dormidas realizadas no Norte está concentrada em maioria no Grande Porto com 67,7%. Alto Trás-os-Montes, apesar de disponibilizar menos camas, consegue um maior número de dormidas do que as NUTS Tâmega e Douro. Estes valores incluem Hotéis, Pousadas, Apartamentos, Hotéis-Apartamentos e Aldeamentos Turísticos.

Quem procura Dormir no Norte de Portugal, são os turistas espanhóis, franceses, alemães, ingleses e brasileiros.

A estada média no Norte tem se mantido nas 1,7 noites (subindo para 1,8 em 2013), tendo em conta residentes e não residentes, estes últimos, em média ficam 2,1 noites.

2.5. Visão e objetivos estratégicos para o Norte

De acordo com Fazenda (2015) irá ser incentivado o investimento na promoção da oferta turística da região - de forma a levar mais longe a imagem do país -, na formação de pessoal qualificado para a satisfação das necessidades do turista, na valorização, no reforço da qualidade e na proteção dos recursos turísticos da região, sejam eles naturais ou criados pelo homem.

A cooperação nacional e internacional para o desenvolvimento é um dos objetivos a alcançar. Para que em conjunto com outras regiões de Portugal ou outros países da União

Europeia, seja possível estabilizar a economia, e resolver problemas sociais de forma sustentável.

Também a promoção da proteção do ambiente, a utilização de transportes sustentáveis, a inclusão social e combate à pobreza, a melhoria e construção de infraestruturas são objetivos a atingir.

O turismo de Portugal dá também importância ao “reforço da competitividade e internacionalização das empresas do turismo”. Assim são criados concursos e programas que desafiam as empresas a participar com projetos, sendo após atribuído um incentivo monetário e não só para investimento.

Capítulo 3. – Empresas

Há razões para a existência de organizações. A nível social há a necessidade de as pessoas (seres gregários) se organizarem para um melhor relacionamento com outras, razões materiais com o aumento de habilidade (eficiência), que afeta a redução de tempo para alcançar um objetivo e também pela acumulação de conhecimentos (Teixeira 2011).

O mesmo autor explica, que as empresas são denominadas por PME e Grandes Empresas, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (hospitais, escolas, igrejas, etc.). Nestas ultimas as pessoas trabalham em conjunto, com o objetivo de atingir as etapas que seriam impossíveis de alcançar se trabalhassem isoladamente.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro uma PME é a sigla atribuída a micro, pequenas e médias empresas. As microempresas têm menos de 10 trabalhadores e atingem um valor de negócios anual menor ou igual a 2 milhões de euros. As Pequenas Empresas têm entre 10 a 50 trabalhadores e atingem um valor anual menor ou igual a 10 milhões de euros. As Médias Empresas têm entre 50 e 250 trabalhadores e um volume anual de negócios menor ou igual a 43 milhões de euros. As grandes empresas são todas aquelas que têm mais de 250 trabalhadores a seu encargo e que faturam mais de 43 milhões de euros ao ano.

Estas empresas podem ser criadas a partir da internet, no Portal da Empresa ou pela “empresa na hora”, uma entidade que ajuda na organização das questões burocráticas num só local.

Santos (2015) defende que para a criação de uma empresa não basta ter só a ideia. É necessário ter um perfil e espírito empreendedor, significando ser responsável, organizado, criativo, persistente, ter capacidade de liderança e facilidade na resolução de problemas. O passo seguinte é perceber qual é a ideia, que empresa criar e o que vender. Algo novo e criativo, ou um franchising? O empreendedor terá de criar uma empresa em algo que goste, tem de amar aquilo que faz. O facto de ter formação na matéria, ou até já ter trabalhado em algo igual ou similar, poderá ajudar ao sucesso da empresa.

A análise ao mercado é extremamente indispensável, sendo necessário estudar outras empresas que vendam os mesmos serviços/produtos, ou similares (concorrência direta ou indireta), avaliar possíveis fornecedores e o público alvo. Tudo o que possa ajudar no desenvolvimento da empresa e torná-la diferenciadora de outras já existentes. O próximo passo é a criação de um plano de Marketing, onde fica definida a política da empresa, estratégia, missão, visão e objetivos. Definir preços, tipos de pagamento, estratégias de divulgação e características do produto. A elaboração de um plano de negócios é essencial, ajudará a explicar a empresa, a

nível de mercado, investimentos e rentabilidade a potenciais investidores. A nível de financiamento pode ser necessário pedir um empréstimo ao banco ou apoios governamentais. Atualmente está a decorrer o Portugal 2020 (financiamento de projetos para a criação de emprego). Após estas condições estarem todas reunidas é necessário tratar das burocracias, de encontrar um espaço e de iniciar a atividade económica em questão.

O fator mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização, é a qualidade da sua gestão. Para além de orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também a afetação e o controlo de recursos financeiros e materiais (Santos 2015).

Teixeira (2011) explica que os objetivos naturais de uma empresa são a satisfação das necessidades de bens e serviços na sociedade, o emprego produtivo para todos os fatores de produção e aumentar o bem-estar da sociedade e dos seus trabalhadores. O ambiente em que as empresas atuam pode ser de ordem geral (ambiente geral), que engloba um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos, que envolve e influencia difusamente todas as empresas, como a tecnologia, política, fatores demográficos, ecológicos, sociais, económicos e legais. O ambiente de tarefa é um segmento do ambiente geral, mais imediato e próximo da empresa. Engloba os clientes, os concorrentes, os grupos regulamentadores (como o governo, sindicatos e associações de empresas) e fornecedores.

Uma empresa tem uma missão, é necessária a definição de fins estratégicos, a filosofia básica da atuação da empresa é o ponto de partida para a definição de objetivos. A partir da missão serão estabelecidos os objetivos específicos. Só uma clara definição da missão torna possíveis objetivos claros e realísticos. A visão comum, o entendimento comum e unidade de direção e esforço de toda a organização requerem a resposta adequada às duas questões, qual o nosso negócio? Quem o nosso cliente? (Teixeira 2011).

3.1. Tendências nas organizações

De acordo com Teixeira (2011) a crescente internacionalização dos negócios e a globalização, ajuda ao desenvolvimento, crescimento e à promoção da empresa a outros países. A concorrência irá tornar-se cada vez mais agressiva, a procura pela liderança, por ter o melhor produto ou serviço ao melhor preço, irá fazer com que as empresas se debatam para serem as líderes de mercado. O aparecimento de empresas mais abertas à flexibilidade, contratação de outsourcing (outras empresas encarregues de fazer ou desenvolver uma atividade na empresa), consequentemente irá afetar a relação entre trabalhador e empresa, resultando numa ligação mais

formal. A hierarquia torna-se horizontal, passa-se a comunicar entre todas as pessoas da organização da mesma forma, novas formas de poder.

O conhecimento e a formação começam a ter mais impacto e importância como fator de produção e produtividade. A informação passa a ser obtida de forma inteligente e utilizada na tomada de decisões. O gestor passa a gerir a sua participação e cooperação na empresa, ao invés de tomar o controlo da mesma.

3.2. Apoios governamentais

Tendo em conta o *site* da União Europeia, Portugal no início da década de 80, envolveu-se no processo de integração na Comunidade Económica Europeia (CEE), passando a fazer parte em 1986, e à posteriori na União Económica e Monetária.

A integração permitiu que houvesse uma junção de todas as economias envolvidas, de forma a atingir uma homogeneidade na economia europeia, assim, quando um determinado país se apresentar com um desenvolvimento económico mais baixo, os restantes países irão juntar-se para permitir um desenvolvimento mais rápido e sustentado, tirando partido de fundos criados para os mesmos.

Os Quadros Comunitários de Apoio nascem com o intuito de ajudar e apoiar os países da União Europeia a desenvolverem-se de forma equivalente.

Os fundos são criados e implementados com o aval de todos os Estados-Membros, sendo necessário também a definição de regras e obrigações por todas as partes envolvidas. Em Portugal estes apoios incidem basicamente no crescimento da economia, o objetivo incide em acompanhar a UE e melhorar o nível de vida dos cidadãos.

3.2.1. QCA I (1989 – 1993)

De acordo com o site dos QCA, o total do investimento em Portugal pelos Fundos Estruturais Comunitários foi de 13.298 mil milhões de euros para este período de tempo. O valor junta o fundo e a participação financeira portuguesa de públicos e privados.

Os programas abrangeram todo o continente e as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. A formação profissional, a indústria e serviços, dos transportes e da agricultura e pescas foram as atividades que mais usufruíram dos fundos.

Os projetos financiados incidiram em obras realizadas para a melhoria de acessibilidade,

troços de autoestradas e itinerários complementares, iniciativas de despoluição e saneamento, para a melhoria de instalações e infraestruturas de hospitais, barragens e aeroportos.

De acordo com a Relatório do QCA (1995) o financiamento distribuiu-se mais concretamente por:

- Educação – Foram contruídos 662 estabelecimentos e criados 46.600 lugares.
- Formação Profissional – Conclusão de 1.192.853 formandos.
- Transportes – Acabamento de 1.133 km de autoestradas, itinerários principais e complementares, renovação de 640 km de linha férrea.
- Telecomunicações – Instalados 177.572 postos telefónicos e 200.000 de rede digital de serviços.
- Saúde – Construídos 3 hospitais e adquiridos 243 equipamentos.
- Água e saneamento – Construídos 4.116 km de redes e condutas de água, 248 estações de tratamento de águas (ETAR) e 10 aterros.
- Agricultura – Apoiados 59.000 projetos.
- Investigação e desenvolvimento – Concedidas 2.290 bolsas, criados 2 parques de ciência e tecnologia, e 40 polos e complexos tecnológicos.
- Apoios à atividade produtiva – Aprovados 8.319 projetos de indústria, turismo e comércio, 154 loteamentos e zonas industriais.
- Cultura e Turismo – Foram contruídas 132 infraestruturas.

O QCA I correspondeu a 15% do investimento global realizado em Portugal nesta época, representou 3% do PIB e permitiu a criação de cerca de 80 mil postos de trabalho.

As principais conclusões tiradas da análise do QCA I, foram que, os principais objetivos foram alcançados, mais especificamente a ligação entre Portugal e a União Europeia, a conexão económica e social e os níveis estimados de execução financeira.

Nesta altura foi difícil chegar com eficácia às empresas. Estas não aceitavam grandes medidas, mesmo que estas fossem inovadoras e permitissem a modernização, a nível de gestão e de competitividade. A aposta na formação não era algo que ambicionavam fazer dentro das organizações.

Houve uma generalização e equidade territorial, em vez da inicial seletividade acordada para implementação de medidas. A flexibilidade dos serviços da comissão europeia foi então aumentada, para uma melhor adaptação a situações inesperadas. Os parceiros sociais não se envolveram tanto quanto deviam na concretização dos projetos.

3.2.2. QCA II (1994 – 1999)

Baseado no *site* dos QCA, este quadro tinha como principais objetivos encurtar a distância da economia e nível de vida português, ao resto da comunidade europeia e resolver as diferenças entre o interior do país e as zonas mais desenvolvidas.

Foram levados a cabo 17 Programas Operacionais, relacionados com o ambiente, saúde e integração social, ciência e tecnologia, modernização do tecido económico, para a formação da administração pública e promoção do potencial de desenvolvimento regional (Região autónoma dos Açores, da Madeira, do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve).

Estes foram os principais objetivos para o desenvolvimento do país, cada programa era constituído por duas ou mais intervenções operacionais.

De acordo com uma publicação da TVI, elaborada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos e a Augusto Mateus & Associados, o valor total de investimento foi de 25.426 mil milhões de euros, mais do que o atribuído ao quadro anterior. O investimento foi dividido pelas diferentes regiões, 30% para o Norte, 29% para Lisboa e Vale do Tejo e o Centro com 19%.

Os projetos aprovados foram:

- Transportes – Nova travessia rodoviária do Tejo em Lisboa, construção de estradas e autoestradas, lanços e sublanços, a A9, A2, A4, A6, IP6 e a Ponte do Freixo.
- Caminhos de Ferro – Com a eletrificação da Beira Alta e a sinalização e telecomunicações da linha do Norte.
- Portos – Modernização e reordenamento do Porto de Leixões, melhoria dos acessos rodoviários e ferroviários ao porto de Sines.
- Ambiente – Reforço de Abastecimento de água a Lisboa e Médio Tejo, Drenagem e tratamento de águas residuais, recuperação e saneamento em Frielas, S. João da Talha, Barcelos e Grande Porto.

Foram criados na totalidade 77 mil postos de trabalho na sequência dos investimentos aprovados.

3.2.3. QCA III (2000 – 2006)

No Manual do IFDR (2007) explica que o Quadro Comunitário de Apoio para Portugal relativo a este período assentou primeiramente nos Planos de Desenvolvimento Regional. Para a correta realização e atribuição dos projetos e investimentos, foi criado um Decreto-Lei n.º 54-A/2000, desenvolvendo uma melhor organização para explicação de forma clara das regras,

condições, acompanhamento e controlo.

Com estas novas medidas foi necessário um reforço no acompanhamento de execução do Quadro. Criação de diferentes níveis de coordenação, acompanhamento metódico em áreas ligadas ao ambiente, à educação, à formação e emprego, às pequenas e médias empresas, ao desenvolvimento local, à igualdade de oportunidades, à produtividade e inovação, à sociedade de informação e à saúde.

O financiamento aprovado neste Quadro Comunitário foi de 37 mil milhões (até novembro de 2007), o que correspondeu a uma taxa de 116%, tendo sido aprovados mais investimentos do que os inicialmente projetados. Desde o início do ano de 2007, até novembro houve um acréscimo de 1,5 mil milhões de euros, o que deixa os seis anos do Quando com um total de 35,5 mil milhões de euros em investimentos.

Tendo em conta a o relatório da Análise Final do quadro (2007) a despesa pública executada foi distribuída por:

- Infraestruturas e transportes – 21,6%
- Desenvolvimento da educação e da formação profissional – 12,4
- Infraestruturas sociais e de saúde – 10,4
- Ajudas às PME e ao artesanato – 9,3
- Ordenamento e requalificação – 7%
- Investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica – 4,8%
- Agricultura – 4,7%
- Promoção da adaptação e desenvolvimento das zonas rurais – 4,3%
- Infraestruturas no domínio das energias – 4,1%
- Integração social – 4,1%
- Infraestruturas ambientais – 3,5%
- Infraestruturas de telecomunicações e sociedade da informação – 3,3%
- Ajuda às grandes empresas – 3%
- Políticas ativas do mercado do trabalho – 1,8%
- Turismo – 1,8%
- Assistência técnica – 1,3%
- Adaptabilidade, espírito de empresa e inovação – 0,9%
- Pescas – 0,9%
- Silvicultura – 0,8%
- Ações positivas a favor das mulheres no mercado de trabalho – 0,2%

Os principais objetivos foram elevar o nível de qualificação dos portugueses, promover o emprego e a coesão social e nacional, promover o desenvolvimento sustentável das regiões, afirmar a valia do território e da posição Geoeconómica e alterar o perfil produtivo em direção ao futuro.

3.2.4. QREN (2007 – 2013)

Este foi o quadro que veio substituir o QCA III e disponibilizou 21,5 mil milhões de euros para apoios nacionais e regionais no período mencionado. Este apoio incidiu em três prioridades, incentivar a inovação, o espírito empresarial e a economia do conhecimento, melhorar a atratividade dos Estados-Membros e a criação de emprego. Foram criados 10 programas operacionais da Cooperação Territorial Europeia QREN (2014).

Este quando foi dirigido com o objetivo de valorizar a igualdade de oportunidade, o aumento da eficiência e a qualidade de instituições públicas. Os fundos não foram distribuídos de igual forma por região, as que necessitavam de desenvolvimento eram o Norte que arrecadou 41% dos investimentos, o Centro com 27% e o Alentejo com 13%. Foram aprovados um total de 59.942 projetos.

Em conformidade com o Boletim informativo disponibilizado no site do QREN (2014) os fundos dividiram-se por Potencial humano (47%) que incluía a qualificação, infraestruturas, a aprendizagem ao longo da vida, entre outras, Fatores de Competitividade (25%) - que incluía projetos de inovação e renovação do tecido empresarial, o desenvolvimento tecnológico e outros -, a Valorização do Território (29%) que engloba acessibilidades e mobilidade, proteção e valorização do ambiente, entre outras medidas.

3.2.5. Portugal 2020

Atualmente está a decorrer o Portugal 2020. Fazenda (2015) explica que os princípios deste Quadro é o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, para isso Portugal irá receber 25 mil milhões de euros para investimento. De acordo com o site do Portugal 2020, os principais objetivos deste assenta no “Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; Incremento das exportações; Transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; Cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos; Redução dos níveis de abandono escolar precoce; Integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; Promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; Reforço

da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade; Racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública...”.

Estão previstos 4 Programas Operacionais Temáticos no Continente com foco na competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso de recursos, 5 programas regionais (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), 2 programas para as regiões autónomas, de desenvolvimento rural, de Assistência técnica e de Fundos Europeus dos Assuntos Marítimos e Pescas.

Para o Norte, está a decorrer o programa operacional Norte 2020, com o principal objetivo de desenvolver a região. Grande parte do valor total de investimento (1,26 mil milhões de euros) irá dirigir-se à competitividade de micro e pequenas empresas, o restante será dividido por iniciativas, investigação, tecnologia e inovação.

Num total já foram aprovados 1.638 projetos, divididos pelas NUTIII:

- Área Metropolitana do Porto - 922
- Tâmega e Sousa - 100
- Douro - 46
- Terras de Trás-os-Montes – 24
- Alto Tâmega - 11
- Ave - 251
- Cávado - 223
- Alto Minho - 42

Todos estes investimentos foram importantes para o desenvolvimento de Portugal e das suas regiões, da economia e empresas.

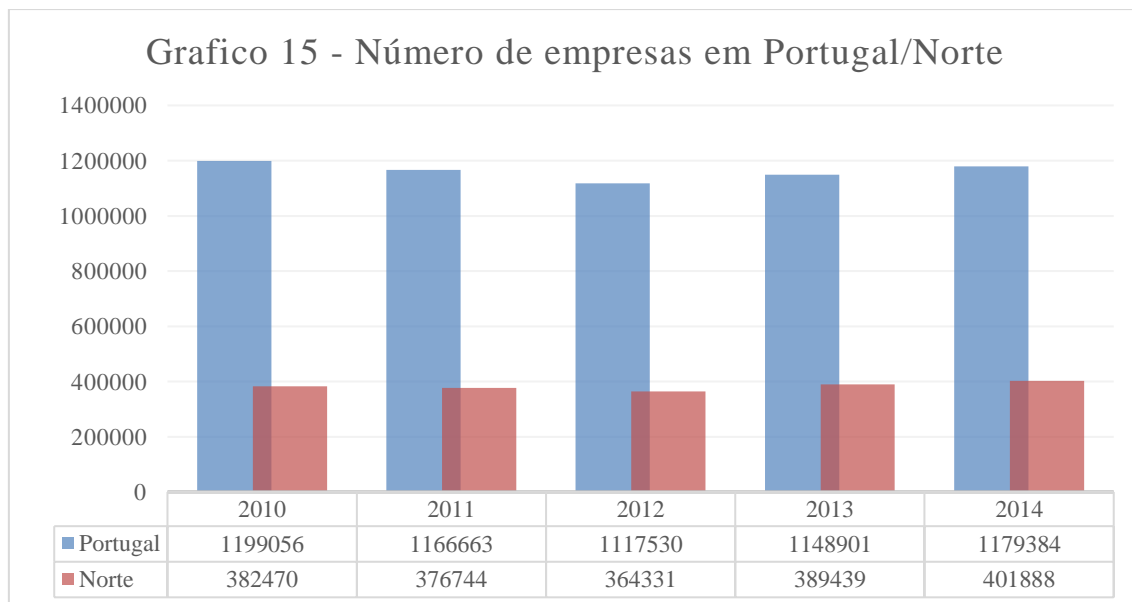
3.3. Evolução das empresas em Portugal

O número de empresas em Portugal apresentou uma média de 1 162 306,8 empresas no período de 2010 a 2014. Verificou-se um decréscimo de 2010 a 2012, que recuperou a partir desse último ano. Na região norte também se notou essa depressão, mas não tão drasticamente, depressa foi recuperada em 2013 e ultrapassando até os números anteriores.

O maior número de empresas, no período considerado, pertence ao sector do comércio a grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos.

De acordo com a publicação do INE – Empresas em Portugal (2015) – observou-se um aumento do número de empresas, em maioria nas microempresas. Em termos de Valor

acrescentando bruto (VAB) as PME's apresentaram taxas de crescimento que variaram entre 4,5% e 4,7%, ao contrário das grandes empresas com 2,9%.



Fonte: INE – Empresas em Portugal 2013 (2015)

Em 2014 as atividades de alojamento restauração e similares no Norte de Portugal representaram 7,1% (nº 28 353) das empresas existentes na região.

De acordo com uma pesquisa no site do RNT (Registo Nacional de Turismo) atualmente há 2050 registos de empresas ligadas ao turismo no Norte (das quais 801 estão no Porto), num total em Portugal de 10 760. Neste número estão incluídos empreendimentos turísticos, agentes de animação turística e agentes de viagens e turismo.

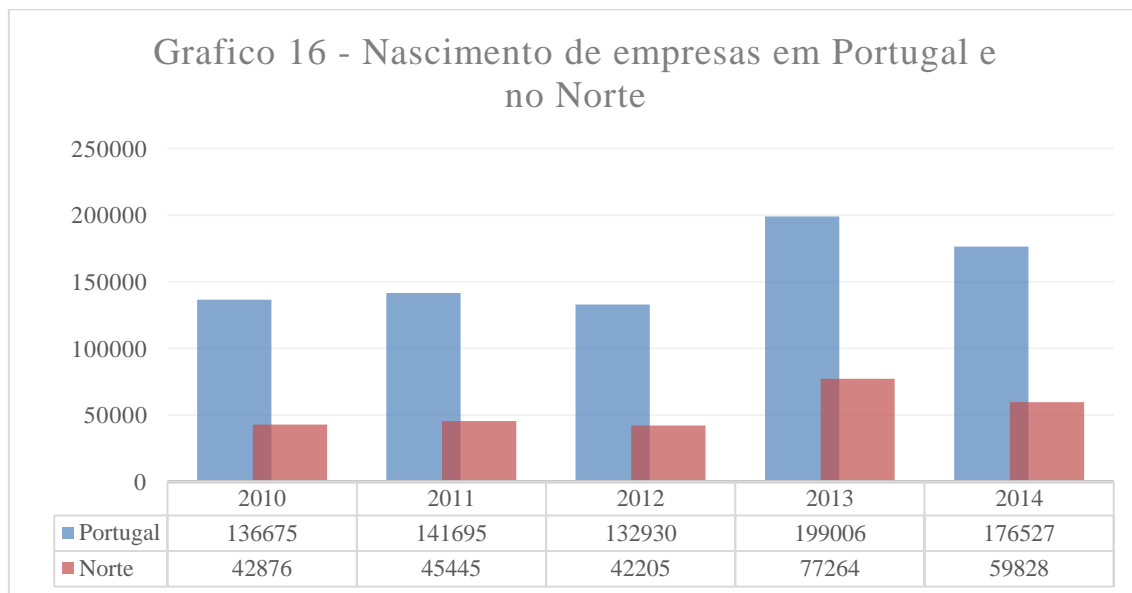
O Alojamento Local não está incluído no número de empreendimentos turísticos. Para prestar este serviço não é necessário criar uma empresa, poderá apenas estar coletado como trabalhador independente em prestação de serviços de hotelaria (Decreto-Lei n.º 128/2014). O alojamento Local detém um total de 3098 registos no Norte de Portugal e consiste na prestação de um serviço de alojamento de quarto, moradia, apartamento e estabelecimento de hospedagem.

Então se quem arrenda estes espaços a turistas não ultrapassar os 200.000 euros fica enquadrado no regime simplificado, ou seja, apenas paga imposto sobre 15% dos rendimentos. O que faz com que 85% do montante ganho seja considerado despesa (as mais decorrentes provêm do arrendamento do espaço e serviços complementares, como a limpeza e receção).

Tendo em conta o gráfico abaixo, a criação de empresas em Portugal atingiu um pico no

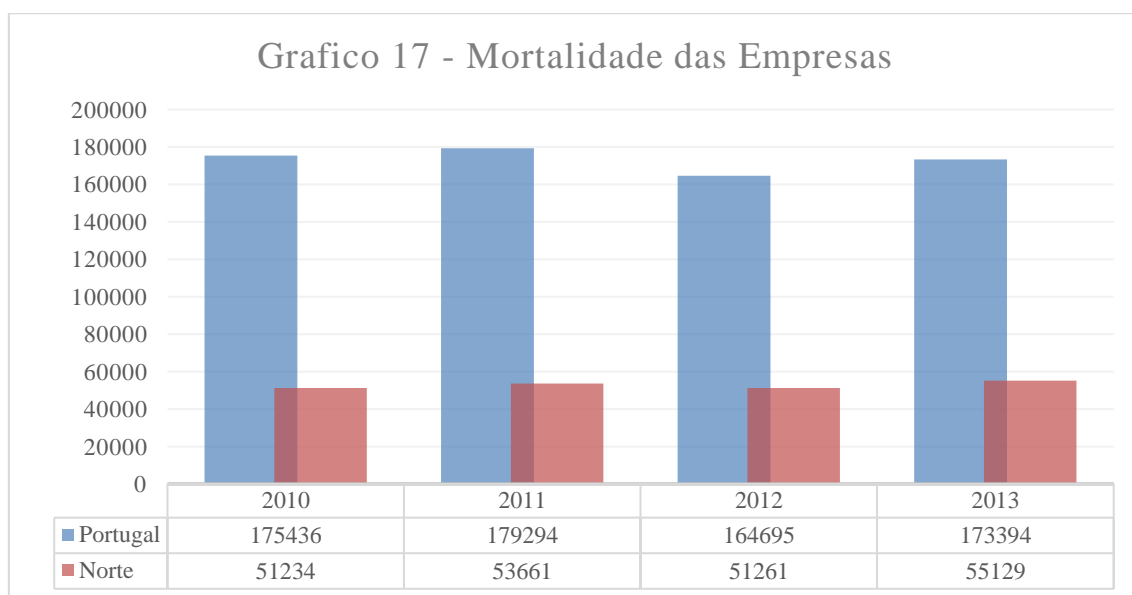
ano 2013, também notado na região Norte. Em 2013 e 2014 o Norte foi a região em que mais empresas nasceram, com 28,8% e 33,9% respetivamente.

De 2010 a 2014 liderou em número a nível de alojamento e restauração tendo em conta as outras NUTS III do país.



Fonte: INE – Empresas em Portugal 2013 (2015)

Ao longo do período considerado nota-se uma redução na taxa de sobrevivência. O número de mortes de empresas supera a de nascimentos de 2010 a 2012. Nota-se uma recuperação em 2013, que apesar de se ter notado um aumento da mortalidade, o número de nascimentos aumentou significativamente em consideração aos outros anos.



Fonte: INE – Empresas em Portugal 2013 (2015)

Em 2011 e 2013 o Norte é a região em que a taxa de mortalidade é mais baixa. Em contrapartida é a região com a maior taxa de mortalidade a nível de alojamento, restauração e atividades similares (excetuando em 2011). A nível nacional a atividade que apresenta uma maior mortalidade são as relacionadas com administração e aos serviços de apoio. O ano de 2013 foi o único, nos anos mencionados em que o número de mortalidade não superou o número de nascimentos.

Quadro 5 - Mortalidade das empresas em quadro, Portugal e Norte e por atividades ligadas ao turismo - INE.

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Portugal | Total | 175436 | 179294 | 164695 | 173394 |
| | Alojamento, restauração e similares | 11065 | 12668 | 13634 | 12073 |
| Norte | Total | 51234 | 53661 | 51261 | 55129 |
| | Alojamento, restauração e similares | 3637 | 4226 | 4700 | 4125 |

Fonte: Adaptado site INE

O volume de negócios decresceu ao longo do período até 2013, devendo-se à instabilidade económica que o país estava a atravessar, ao decréscimo de número de empresas e ao aumento da mortalidade. De 2013 para 2014 houve um aumento significativo de 5 257 761 499€, que se deveu em parte ao aumento do número de empresas em Portugal, o mesmo fenómeno verificou-se na região Norte. A região com maior valor no volume de negócios foi a NUT III – Área Metropolitana de Lisboa, seguida pela do Porto e Norte. A atividade com valores elevados é a de comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos.

Quadro 6 - Volume de negócios das empresas 2010-2014

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Portugal | Total | 344.999.432.136 | 337.108.405.362 | 315.570.104.862 | 312.967.039.532 | 318.224.801.031 |
| | Alojamento, restauração e similares | 100.18.923.383 | 9.842.326.937 | 8.570.043.640 | 8.522.470.006 | 9.298.724.739 |
| Norte | Total | 100.421.984.690 | 98.932.777.504 | 93.553.975.555 | 92.260.215.259 | 93.699.908.899 |
| | Alojamento, restauração e similares | 2.201.610.383 | 2.127.181.935 | 1.820.692.712 | 1.822.643.570 | 1.961.987.383 |

Valores em Euros

Fonte: Adaptado site INE

A empregabilidade, nas empresas em Portugal, diminuiu de 2010 a 2013, mas confirma-se um aumento no ano a seguir. A mortalidade e o nascimento de empresas têm impacto nestes números. A região Norte é a que mais emprega no total de empresas, mas a nível de serviços de alojamento e restauração é a Área Metropolitana de Lisboa que lidera.

Quadro 7 - Pessoal ao serviço 2010 - 2014

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Portugal | Total | 3704691 | 3608177 | 3382090 | 3353474 | 3430437 |
| | Alojamento, restauração e similares | 294446 | 291427 | 274646 | 267293 | 275305 |
| Norte | Total | 1257377 | 1232516 | 1166501 | 1174200 | 1212674 |
| | Alojamento, restauração e similares | 73781 | 73277 | 69899 | 69023 | 69395 |

Fonte: Adaptado site INE

De acordo com a UNWTO (2014) (Organização Mundial do Turismo), o turismo é um setor com a capacidade de gerar negócios e por consequência, emprego. Sendo o Norte um destino apontado para o desenvolvimento no turismo, com o apoio de quadros comunitários e do estado, o número de empresas certamente irá aumentar e a mortalidade das empresas diminuir. Existem muitos outros negócios gerados pela atividade turística, que direta ou indiretamente colhem o “fruto” desta prática.

O turismo trouxe para o Porto e Norte, grandes grupos hoteleiros, eventos e outras empresas internacionais. Estes fatores vieram a criar e desenvolver o fluxo de investimentos para o turismo, resultando também numa nova maneira de gerir as empresas.

Capítulo 4. – Inovação

Drunkern (1986) explica que a inovação permitiu a aceitação, implementação e comercialização de novas ideias de processos, produtos ou serviços. Com a globalização as empresas tendem a adotar uma postura integrante no ambiente competitivo internacional. A inovação é de facto uma das maiores vantagens competitivas (vantagem de uma empresa em relação à concorrência) para a integração nesse ambiente e à preferência posterior de clientes. Esta inovação deve-se essencialmente ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

- *Puch Factors* – Novas tecnologias que oferecem soluções mais eficientes para o processo de produção.
- *Pull factors* – Refletem-se na procura de clientes individuais ou grupos de clientes.

Tendo em conta uma publicação da InnoSkills (2008) a inovação está dividida em categorias de produtos ou serviços, como a época de verão em destinos de inverno. A inovação de processo (eficiência de produtividade e fluxo) que está presente no check-in automático em hotéis ou aeroportos, e nas cozinhas de restaurantes. A inovação organizacional ou administrativa, presente no aparecimento de novas formas de organização interna e construção de carreiras, como por exemplo a promoção interna, o treino, formação e gestão. A inovação de mercado, com a fidelização, ou a coprodução, como as marcas de vinho do Douro. A Inovação institucional, que redireciona ou reforça eficientemente os negócios numa área de turismo, como por exemplo o turismo social ou turismo *pro-poor* (turismo com o objetivo de criar benefícios para pessoas pobres). Há ainda a Inovação de distribuição como por exemplo, a utilização da internet como forma de divulgação e propagação de um destino de forma internacional.

A mesma publicação explica que existem ainda quatro tipos de inovação. A regular, que inclui novos investimento, como por exemplo as cadeias hoteleiras, que investem em novas tecnologias e em formação; Nichos com alianças de marketing, na combinação de produtos já existentes, como por exemplo as Pousadas de Portugal com o Grupo Pestana; Revolucionária na introdução de nova tecnologia em empresas, como o pioneiro no turismo fez - a criação de pacotes turísticos por *Thomas Cook* -; Arquitectural com a exploração de um novo recurso, como as capitais europeias da cultura.

As principais inovações no turismo foram: *Thomas Cook* que aliou vários serviços para a criação de pacotes turísticos com tudo incluído, a *Disney* que aliou o seu sucesso com os filmes na criação de parques temáticos e o *Mc Donald's* no fornecimento rápido de alimentos (cadeias espalhadas por todo o mundo, uma refeição igual e comum a todos os países).

Hjalager (2010) defende que o sector do turismo tem demonstrado ao longo do tempo uma importante capacidade de inovação e criatividade, mas algumas empresas tendem a imitar outras ou adaptar em vez de inovar. A inovação é nos dias de hoje um pré-requisito ao desenvolvimento económico. O mesmo autor afirma também que o sector público é um *stakeholder* (público estratégico) chave e co condutor no sistema de inovação para o turismo, contribuindo à capacidade estratégica, conhecimento, infraestruturas, enquadramentos legais e instalações para a melhoria de aptidões, as alterações turísticas conduzem a inovações. Reconhece também o turismo como um sector da economia (linha convergente), olha-o como um fenómeno e nega-o como indústria (linha divergente).

A inovação revela-se a passos largos durante a Revolução Industrial, tendo sido esta um grande começo pois significou a substituição da manufatura pela maquinaria e contribuiu para a consolidação do capitalismo como modo de produção predominante.

Schumpeter (1939) foi um dos primeiros autores a destacar a inovação nas organizações, como um fator de vantagem competitiva. Esta vantagem cresce a partir da destruição das ideias velhas e na criação de novas, em contribuição para o desenvolvimento económico. Defende também que a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial levam à destruição criativa, pois promove empresas inovadoras e fecha empresas que não acompanham o desenvolvimento e as mudanças. O desenvolvimento económico está fundamentado em inovações tecnológicas, crédito bancário e num empresário inovador. Os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento económico pois são eles que iniciam a mudança, são aventureiros e têm espírito livre, sentem a necessidade de ser bem-sucedidos e capazes de criar e superar a concorrência, tudo isto assumindo riscos. A verdadeira concorrência na economia está entre empresas inovadoras que geram novos produtos e que retiram os velhos do mercado, elas “lutam” entre si de forma a fazerem-se notar entre as outras.

Schumpeter (1939) afirma ainda que são os empregadores quem representam a maior contribuição e dinamismo inovador. Tal confirma-se no aumento das novas pequenas empresas (PME's). A inovação é a exploração bem-sucedida de novas ideias (ciclos económicos), com o descobrimento de novas maneiras de expansão dos negócios, como estratégias desenvolvidas pelos gestores dos negócios à redução dos seus custos de produção. Estas são empresas dinâmicas são impulsionadas por empresários ousados.

Druker (1986) e Danilevich (2006) afirmam que, até finais do século XIX, a inovação era associada à invenção, por volta de 1914, transformando-se numa atividade sistematizada, orientada para a procura de resultados concretos. O foco da inovação não é o conhecimento, mas sim o desempenho económico. A inovação pode ser concebida a partir de apenas uma ideia.

“(...) inovação não é invenção, nem descoberta.”

Druker (1986)

4.1. Inovação e criação de empresas

A Empresa na Hora e o portal da Empresa Online são um exemplo de inovação na criação de empresas. Atualmente já não é necessário criar a empresa da forma tradicional (apesar de mais moroso, de haver várias deslocações e atenção acrescida, há contacto pessoal e melhor esclarecimento de dúvidas), que consiste numa inscrição na Segurança Social e nas Finanças (início de atividade), de fazer o Registo Comercial, o depósito de capital, o pacto ou Ato Constitutivo de Sociedade, o Certificado de Admissibilidade emitido pelo Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC), é necessário pedir também o Cartão da Empresa e/ou Cartão de Pessoa Coletiva, quando as empresas estão devidamente registadas ou inscritas. Hoje em dia uma pessoa pode criar uma empresa num portal da internet ou nos espaços Empresa na Hora, onde estas burocracias podem ser tratadas num só local.

Desde a integração de Portugal na União Europeia, que o nosso país tem vindo a beneficiar de políticas de incentivo (o desenvolvimento de quadros comunitários), em forma de investimentos, que privilegiam fatores de inovação. Esses incentivos como já foram falados acima no trabalho, têm como principal objetivo, mas não só, o desenvolvimento de estímulos para a criação de empresas e emprego em certas regiões do país.

Porter (1986) defende que o desenvolvimento da rede de negócios de um setor de atividade influencia de forma direta a maneira em como as empresas competem, são feitas estratégias isoladamente ou em conjunto com outras empresas. Os processos de inovação para empresas novas no mercado e as relações com outras, são imperativas para o sucesso das mesmas.

4.2. Inovação e líderes

Como foi mostrado a inovação constitui-se como uma estratégia para empresas que possuem recursos em quantidades significativas. Com estes recursos as empresas sentem-se capazes de correr riscos no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, serviços ou processos. Estas inovações podem criar características com potencial de sucesso no mercado, mas para a implementação de medidas e iniciativas é necessário um bom líder na empresa.

“A inovação é um processo de diálogo – uma troca aberta de ideias que resulta na melhoria contínua e na transformação de pensamento criativo em políticas, processos ou tecnologias tangíveis.”

Bacharat (2015)

O que distingue um bom líder de outros é a sua capacidade para formular e apresentar uma visão inovadora, inspiradora e, pelas suas ações, dar a conhecer aos outros trabalhadores a sua missão e visão para o futuro. O comportamento do líder modifica os seguidores, se este for motivado, eles irão manifestar um maior envolvimento e melhoram o seu desempenho, aumentam a reverência para com o líder e indiretamente, a confiança e satisfação.

A inovação é um esforço de equipa e também esta pode liderar, em conjunto pode desenvolver ideias com a finalidade de fortalecer algum fator da empresa.

Existem atualmente novos e vários estilos de liderança Giang (2016) explica que “Longe vai o tempo em que dominavam as grandes e burocráticas organizações e em que os estilos de liderança eram bastante convencionais. Hoje espera-se um líder que atue em vários níveis.”. Ao longo do tempo foram criados novos estilos de liderança Giang demonstra três.

- “O líder servidor” – em que este apoia, ouve e esclarece os trabalhadores, promovendo a boa relação entre sujeitos na organização.
- “O líder emocionalmente transparente” – autênticos, que expõem a sua visão e opinião de forma transparente, dá a sensação aos trabalhadores de que conhecem o líder, aumentando assim a confiança.
- “O chefe que é amigo e par” – mais um trabalhador, gosta de se envolver no processo produtivo.

No fundo não interessa o tipo de liderança, mas sim a vontade de avançar no mercado, inovar, e ter uma boa relação com os seus trabalhadores.

“...o sucesso de um líder é tão bom quanto a eficácia das suas equipas.”

Giang (2016)

4.2. Inovação, competitividade e cooperação

Filipova (2015) esclarece que a competitividade é entendida como uma imposição da globalização, as mudanças provocam transformações na produção, administração e distribuição. Elas podem levar à criação de parcerias e relações entre empresas do setor, as alterações devem-se ao ritmo intenso do lançamento de novas tecnologias, à instabilidade política, económica e legislativa, que consequentemente leva à incerteza e ao risco (influenciando a tomada de decisões) e a flutuação de mercados (alterações de divisas, modificação do valor da moeda).

Cunha e Cunha (2005) sustentam que a competitividade acontece naturalmente e com intensidade, mesmo havendo cooperação, a rivalidade ainda está presente. Esta é necessária para o correto e sustentável desenvolvimento das empresas envolvidas, sem competitividade elas tendem a cair e a perderem-se no mercado, pois não há inovação.

De acordo com Altenburg (1998) existem quatro níveis determinantes da competitividade:

Quadro 8 - Níveis da Competitividade

Nível Meta

- Desenvolvimento com orientação para a sociedade. Aprendizagem e mudança, atitudes de valor, capacidade de formular estratégias e políticas, coesão social e padrão competitivo da organização económica.

Nível Macro

- Macroeconomia, política e quadro jurídico estável. Política orçamentária, comercial e fiscal, cambial, monetária e competitiva.

Nível Meso

- Políticas orientadas para fortalecer a competitividade de certos setores. A estrutura industrial, tecnologia ambiental e importação e exportação regional.

Nível Micro

- Organizacional, engenharia simultânea, firmas eficientes e eficiência coletiva e redes de inovação.

Fonte: Adaptado de Altenburg 1998

A competitividade sistémica é um modelo em que os atores estatais e sociais desenvolvem as condições necessárias ao desenvolvimento. Os quatro níveis representados acima dividem-se por Meta, que envolve fatores socioculturais, Macro que aborda as estratégias e situações económicas, Meso a interação entre organizações - *clusters* – e Micro que aborda o fato de uma

empresa precisa de se manter ativa, inovadora e competitiva.

A junção de forças é uma boa forma de combater as instabilidades dos mercados, é uma forma de ganhar coordenação e reconhecimento dentro dos mesmos.

“...redes de cooperação nas atividades de turismo permitem a efetiva exploração da eficiência coletiva e/ou economias externas às empresas (...) e o aumento da capacidade de negociação coletiva (...), facilitam o desenvolvimento de novos modelos, processos e organização da produção, troca de informações técnicas e de mercado, criação de consórcios de compra e venda de bens e serviços e campanhas conjuntas de divulgação de imagem e de marketing.”

Cunha e Cunha (2005)

A cooperação entre organizações possibilita a disposição de tecnologias a empresas parceiras. Assim há a possibilidade de ter uma redução nos custos do processo de inovação, e assim sucessivamente, aumentando a eficiência económica e por consequência, amplificando a competitividade em relação ao resto do mercado.

Assim, existem vários tipos de alianças, Kanter in Olave e Neto (2001) salienta: as Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios, que ocorre entre empresas do mesmo setor, de forma a criar uma nova entidade para preencher uma necessidade no mercado; Alianças Oportunistas, criada quando as empresas objetivam uma vantagem competitiva no mercado, seja na criação de um novo negócio, seja no desenvolvimento de um já existente; Alianças de Parceria com Fornecedores, Consumidores e Funcionários, que resulta da ligação de vários *stakeholders*.

A cooperação entre empresas pode também arrecadar problemas. Para uma boa relação entre organizações é necessário investimento, financiamento, confiança e competência, ambas as partes devem concordar com as decisões a tomar, para que estas ligações resultem.

A inovação está diretamente ligada ao conhecimento adquirido perante a experiência e a formação, assim serão tomadas decisões que permitam inovar processos na organização.

Para as PME's, o seu principal problema é o facto de terem uma dimensão pequena e por isso, não se podem dar ao luxo de se isolarem a nível de competitividade como as grandes empresas. Precisam de inovar e competir com outras pequenas empresas para que possam sobressair no mercado, começam a incorporar tecnologias de ponta, a inovar e criar novas estruturas organizacionais, instituindo novas parcerias com empresas igualmente inovadoras. Este é o caminho que as empresas deverão tomar para ir de encontro às necessidades do mercado.

Os ganhos resultantes da competitividade não seriam alcançáveis se as empresas

trabalhassem de forma isolada, apenas com recursos e esforços internos. Assim a partir do momento em que uma empresa de um determinado setor aceita cooperar com uma outra, para elevar a competitividade, criam objetivos e missões comuns, há uma aprendizagem coletiva.

“...as empresas de uma mesma cadeia produtiva passam a cooperar entre si para elevar a sua competitividade, começam também a ter objetivos comuns e a pensar como uma só empresa. Esse estágio da rede de negócios possibilita aos seus integrantes substituir os conflitos por parcerias e a eficiência por economia de custos.”

Donaire, Silva, Gaspar (2009)

A atividade turística está ligada à produção de bens e serviços, que envolve várias empresas (*cluster* turístico), de alojamento, transporte, alimentação, promoção, planeamento e acompanhamento, toda uma rede de negócios que diretamente ou indiretamente estão ligados. Então a competitividade e a inovação também estão inerentes aos destinos turísticos, os recursos turísticos são o principal fator diferenciador das regiões, se estes forem idênticos e proporcionarem os mesmos produtos estratégicos haverá uma competitividade entre regiões. O turismo faz com que haja um desenvolvimento e aproveitamento desses recursos, bem geridos, tornarão a região autónoma e reconhecida globalmente. O crescimento da região depende das empresas e de outras organizações, juntas edificam a competitividade regional, tentando não danificar a autenticidade e originalidade.

O estado tem também uma forte influência no desenvolvimento da região, na criação de iniciativas, alianças e estratégias que valorizem a cultura, o local e todos os seus recursos. A promoção é essencial para que o destino chegue a outros países e desperte a curiosidade, o estado e as empresas têm essa missão. A promoção da região chega em forma de vídeos, como por exemplo os vídeos promocionais do Turismo do Porto e Norte de Portugal, ou as companhias de vinho do Douro que indiretamente fazem publicidade à região; de notícias em jornais, revistas, sites, redes sociais e blogs; de eventos internacionais, como o Campeonato do Mundo de Formula1 em Motonáutica e o Primavera *Sound*; e até mesmo de experiências vividas de outras pessoas (o passa palavra).

O envolvimento de organizações é imperativo para que tudo isto aconteça, existe uma contante troca de conhecimentos, interajuda e consenso.

A existência de empresas com profissionais qualificados no desenvolvimento de um destino turístico é crucial. Como por exemplo: as empresas que proporcionam tours para uma determinada região, ajudam a divulgar tudo o que aquela zona tem de bom, a gastronomia, a

cultura e as tradições.

Indiretamente estas ajudam outras pequenas empresas, como a que serve as refeições aos turistas, ou onde compraram uma recordação ou um produto local. É esta a dinâmica e atitude empreendedora que promove um destino e que faz com que seja bem-sucedido comparativamente a outros.

Capítulo 5. – A Moldura do Estudo

Como já foi referenciado, esta investigação incidiu em empresas sediadas no distrito do Porto, que promovem serviços para o Norte de Portugal. Este estudo exploratório permitirá dar a perceber o funcionamento de algumas organizações turísticas.

De forma a validar esta investigação, foram realizadas entrevistas a proprietários e gestores de empresas. O modelo utilizado foi o misto, uma junção da entrevista estruturada e não-estruturada. Inicialmente foram feitas uma série de questões anteriormente preparadas, comuns a todas as empresas, mas após as respostas, surgiam outras perguntas, sem qualquer predefinição das mesmas. Todas elas no final contribuíram para a investigação.

Em função dos meus objetivos, as questões definidas e organizadas para as entrevistas foram:

1. Quando e como surgiu a empresa?
2. De que apoios usufruiu para a criação da mesma?
3. O estado contribuiu de alguma outra forma?
4. Qual o propósito da empresa (principais objetivos)?
5. Porque é que a sede da vossa empresa está localizada no Porto, mas proporcionam serviços pelo norte do país?
6. A sua empresa é uma mais valia para o desenvolvimento do turismo no Norte de Portugal? Porque?
7. Qual o público alvo da empresa?
8. Em que é que se diferenciam das outras empresas com oferta de produtos/serviços semelhantes?
9. Colaboram ou têm parcerias com outras empresas do sector? Se sim, em que medida?
10. Que canais utilizam para divulgação da empresa/serviços?
11. Nota um crescimento nas vendas ou adesão aos vossos serviços para o norte?
12. Já houve algum produto ou serviço que deixaram de vender? Se sim, qual e porque?
13. Têm projetos para o futuro? Se sim, quais?

Note-se que a resposta a algumas questões encadeava outras perguntas. Por exemplo, à questão dos apoios, algumas empresas não usufruíram de nenhuns, o que me levou a questionar o porquê e se estariam disponíveis, num futuro próximo a candidatarem-se a algum.

Com estas perguntas foi-me permitido comparar e diferenciar as empresas a nível de crescimento, desenvolvimento, que serviços prestam, como trabalham, como são geridas no

mercado do turismo, quais os seus fatores de diferenciação, as alianças no sector, se usufruíram de apoios públicos ou privados, a sua opinião quanto ao Norte de Portugal e se é um destino em voga.

Todas as empresas têm um fator que as diferencia umas das outras (Anexos 1 a 5). Foram feitas num total 5 entrevistas a microempresas do Porto. As empresas entrevistadas foram:

1. *Cooltour Oporto*, Ricardo Lopes – Gerente, 06/05/2016 (Anexo 1);
2. *SurfAventura*, Manuel Castro – Sócio Gerente, 10/05/2016 (Anexo 2);
3. *Freeride Spirit*, João Roxo – Proprietário da Empresa, 18/05/2016 (Anexo 3);
4. *Beoutside*, Luísa Campos – Proprietário da Empresa, 23/05/2016 (Anexo 4);
5. *Right Track*, Alexandre Mendes – Proprietário da Empresa, 25/05/2016 (Anexo 5);

A razão de serem inquiridas empresas ligadas à animação turística deveu-se ao facto de estas permitirem mais diretamente a expansão e desenvolvimento do turismo no Norte de Portugal.

Para chegar a estas empresas foi feita uma consulta no RNT (Registo Nacional de Turismo) por Agentes de Animação Turística. Neste registo são disponibilizados dados da empresa e contactos, assim, escolhendo as empresas que mais se adequariam ao estudo, elas foram contactadas via email. As entrevistas foram gravadas e à posteriori passadas para formato escrito.

Observou-se uma dificuldade na realização das entrevistas, pois nem sempre a proposta foi aceite pelo empresário, a falta de tempo foi uma das razões dadas para a não realização da entrevista. Nos contatos feitos às empresas verificou-se uma grande percentagem de escassez de respostas. Para obtenção de uma maior amostra enviei ainda a entrevista em formato de questionário, permitindo uma maior facilidade de resposta em menos tempo, ainda assim não obtive resposta. No entanto decidi avançar com este número de empresas pois já seriam as necessárias para sustentar o estudo.

Capítulo 6. – Análise dos resultados

Os dados adquiridos durante as entrevistas foram tratados de forma a retirar o essencial para o esclarecimento e enriquecimento da investigação. As entrevistas em formato bruto encontram-se em anexo.

As respostas foram numeradas consoante as perguntas. As categorias analisadas de uma forma geral foram as características da empresa, principais incentivos, os fatores impulsionadores para a realização da atividade e para o turismo, a diferenciação, o seu crescimento e a prospeção para o futuro.

1 - As empresas entrevistadas foram criadas entre 2012 e 2015, á exceção da *SurfAventura* (2003), a mais antiga das cinco. A *CoolTour* concebida em 2012 tinha já atividade em Lisboa, tendo sido á posteriori a atividade alargada para o Porto e tornando-se completamente independente em janeiro de 2016.

Surgiram da vontade e determinação dos seus proprietários, por dar um diferente rumo às suas vidas. A formação na área do Surf e educação física permitiu a Manuel Castro da *SurfAventura* proporcionar serviços e atividades de recreação e tempos livres, algo que ambicionava fazer. João Roxo da *FreerideSpirit*, foi piloto de Enduro (motociclismo todo-o-terreno) durante mais de 10 anos, mas devido á crise a sua vida mudou e assim decidiu dar um diferente rumo á sua vida, aliando o turismo às motas (pratica de Enduro em diferentes pontos do Norte de Portugal). Luísa Campos da *Beoutside*, após 20 anos a trabalhar em Gestão de Marketing também decidiu que estaria na altura de comandar o seu próprio rumo, e após um curso de Guia de montanha, resolveu partilhar o seu amor pelo montanhismo com outras pessoas. Por fim Alexandre Mendes depois de se reformar criou a *Right Track* com o principal intuito de permanecer ativo.

Já a *Cooltour Oporto* foi criada a partir da decisão da empresa de Lisboa (*Cooltour Lisbon*), de preencher uma lacuna na oferta da cidade do Porto que na altura, começava a crescer a nível turístico.

Todas elas surgiram também pelo facto de o turismo ser um mercado em expansão e de terem visto uma oportunidade no Porto e no Norte de Portugal. O desejo pela partilha dos locais que conhecem com outras pessoas, o amor pelo trabalho e pela região foram alguns dos fatores que levaram à criação das empresas.

Luísa Campos aproveitou ainda para sublinhar, durante a entrevista, que apesar da inovação e facilidades burocráticas na criação da empresa, o processo continua demoroso e dispendioso. É necessário um grande investimento inicial “... que não se justifica, a empresa é obrigada a despendar demasiado quando está apenas a começar a crescer no mercado.”.

2 - Apenas uma empresa das entrevistadas é que usufruiu de Apoios Comunitários. A *FreerideSpirit* teve apoio financeiro da ON.2 - O Novo Norte (2007/2013 – financiamento com o objetivo de desenvolver o Norte de Portugal), integrado no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN - 2007/2013). João Roxo explica que apesar de um importante estímulo, esta candidatura roubou grande parte do tempo, a aquilo que poderia ter sido a execução do projeto, foi também muito penoso em termos burocráticos. O processo demorou cerca de dois anos, “...atrasou-nos muito na parte arranque da empresa e execução (...) como tempo é dinheiro, nunca fiz essa avaliação, mas não sei até que ponto terá compensado. Só para ter uma ideia os dois últimos meses (...) foram completamente dedicados à burocracia, podíamos ter faturado mais de 50 000 euros se não fossem esses dois meses de atraso.”.

Apesar de inicialmente terem considerado, as restantes empresas escolheram não usufruir de apoios devido a essa demora burocrática. Luísa Campos explicou também que por serem uma microempresa ainda no começo, não têm a certeza de que será este o caminho ou segmento a percorrer, mas que após a empresa estar mais estruturada, irão focar-se nos apoios.

As restantes empresas não põem de total parte uma futura candidatura a projetos que se encaixem na visão da organização.

3 – Excluindo os apoios comunitários, o estado também contribui de outras formas para o sucesso da empresa. Aqui apenas a *SurfAventura* obteve outros apoios, o estado indiretamente contribuiu com patrocínio. O município no Verão, organiza atividades para as crianças da região, subcontratando as empresas que fornecem atividades para os campos de férias. Contribuiu ainda na criação e cedência das instalações onde atualmente a empresa se encontra.

4 – As empresas foram criadas com o mesmo objetivo, proporcionar os seus serviços de forma profissional e descontraída. Criar uma relação com o cliente, fugindo dos trâmites dos guias e dos tours tradicionais, promovendo a liberdade de viajar. Disponibilizar a organização de atividades de recreação e tempos livres, com um elevado nível de profissionalismo e qualidade. Cativando e angariando novos clientes, para que as mesmas cresçam em conjunto com o turismo do Norte.

Dar a conhecer o Portugal autêntico aos turistas, tudo o que é genuíno e tradicional, incentivando à prática de atividades culturais locais, como por exemplo a produção do vinho, pão e azeite. Trabalhar com agentes locais e angariar parcerias com empresas de qualidade que vão de encontro aos padrões da organização.

Na *Right Track* orgulham-se ainda de não ter horários a seguir, nem percursos fixos. Os guias vão interagindo com o cliente, tentando perceber o que é que ele gostaria de ver e fazer, e vão adaptando a visita aos seus gostos, como se tratasse de um passeio familiar.

5 – Apesar de as empresas terem sede no distrito do Porto, encontram-se dispersas umas das outras. Dividem-se pela Constituição, Boavista, Miragaia e Matosinhos.

Apenas a *SurfAventura* tem uma loja aberta ao público devido às aulas de Surf e outras modalidades náuticas. As restantes empresas têm um escritório onde organizam os tours e tratam da gestão. Trabalham essencialmente na internet, portanto todos os clientes que adquirem são daí provenientes, terem uma loja aberta ao público seria dispensável, pois estariam a recusar clientela. A procura provavelmente seria maior que a oferta disponível, a internet permite uma maior facilidade de gestão de serviços. A *Beoutside* tem como morada fiscal o Porto, mas não possui uma loja ou escritório físico para atendimento ao público é um investimento que ainda não estão dispostos a tomar. Por isso o contacto com a empresa é feito via email, site ou telefone.

As principais razões para terem escolhido a sede no Porto tem a ver com o facto de habitarem no destino, de o mesmo estar neste momento está no mapa do turismo Europeu e por ter um aeroporto próximo, rico em chegadas de turistas, provenientes de voos *Low Cost*.

O facto de viajarem para o Norte deve-se a este ter ainda muito por explorar. As empresas de uma forma geral tentam evitar os destinos massificados, apresentando alternativas aos clientes. Optam por exemplo, por um pequeno produtor, em vez de uma grande quinta vinícola do Douro.

Os destinos que as empresas oferecem são:

| Porto | Barcelos | Fátima |
|--------------------|------------------|----------------------------------|
| Pinhão | Ponte de Lima | Serra D’Arga (Viana) |
| Gerês | Viana do castelo | Portela de Leonte (Gerês) |
| Valongo (Serra) | Aveiro | Terras de Bouro (Gerês) |
| Régua | Coimbra | Casal de Loivos |
| Amarante | Braga | Afurada (Gaia) |
| Celorico de Bastos | Guimarães | Santiago de Compostela (Espanha) |

Alexandre Mendes explica na entrevista que fazem tours para Santiago de Compostela porque é muito procurado pelos turistas que vêm ao Porto. Após a visita desta cidade, no caminho de volta ao Porto, têm a oportunidade de visitar outros locais do Norte de Portugal, como por exemplo Vila Nova de Cerveira, Caminha, Vila Praia de Âncora, Monte de Santa Luzia e Viana do Castelo, “...se o tempo permitir muitas vezes ainda passamos pela Povia do Varzim e Vila do Conde.”.

Os destinos mais requisitados por empresa são:

- *Cooltour* – Douro
- *SurfAventura* – Matosinhos (Surf)
- *FreerideSpirit* – Porto/Valongo e Costa Verde (Serra D’Arga)
- *Beoutside* – Gerês
- *Right Track* – Douro

A *Beoutside* para além dos tours fixos também realiza programas periódicos a diferentes locais montanhosos, no Gerês, Serra da Freita e Estrela.

6 – Os proprietários ou gestores defendem que a sua empresa é uma mais valia para o turismo do Norte de Portugal. Porque para além de darem a conhecer o país com a prática de atividades ou a partir de serviços disponibilizados, ajudam ao desenvolvimento do pequeno comércio e serviços, com parcerias entre empresas regionais (restaurantes, alojamentos, atividades produtivas, etc.).

Possibilitam, o turismo ativo (prática de atividades relacionadas com o meio natural), têm à disposição atividades desportivas, recreativas e de exploração da natureza, que de uma forma

devidamente guiada, orientada e organizada profissionalmente, desenvolvem sustentavelmente este tipo de turismo na região.

A *Right Track* por exemplo, promove no tour do Douro os vinhos, na zona de Braga falam dos têxteis e do calçado, procurando sensibilizar as pessoas para os produtos e artigos locais. Durante as viagens e atividades os turistas são chamados à atenção para as paisagens, a indústria local, o comércio e a história da região, mantendo uma experiência interativa. Os clientes ficam satisfeitos e deixam boas *reviews*, valorizando a empresa, a sua forma de trabalhar e os locais.

7 – Quanto ao público alvo é muito disperso, de um modo geral abrange todas as faixas etárias e todas as nacionalidades. Mais especificamente:

- *CoolTour* – idades entre os 35 e os 55 anos, mercado Norte Americano;
- *SurfAventura* – idades entre os 6 e os 60 anos, grande percentagem de Portugueses, apesar de nos últimos anos terem desenvolvido o público estrangeiro (maioritariamente no Surf). Nas outras atividades de lazer predomina o público português;
- *FreerideSpirit* – classe média alta, com idades entre os 28 e os 55 anos, mercado francês e brasileiro;
- *Beoutside* - classe média, média alta, com idades a partir dos 30, a operar com o público português, mas o objetivo será o norte da Europa;
- *Right Track* – idades superiores a 65 anos, maioritariamente franceses e americanos.

8 – Nas entrevistas realizadas todas as empresas exceto a *FreerideSpirit* - é a única empresa em Portugal a proporcionar este tipo de atividade ligados ao turismo -, explicam que de uma forma ou de outra se diferenciam em grande escala de outras empresas que proporcionam serviços semelhantes. Na verdade, após a análise das entrevistas, penso que não se diferem assim tanto quanto julgam.

Alegam que se diferenciam na parceria com empresas tradicionais e autênticas, pelo seu profissionalismo e ainda por tratarem os clientes como amigos ou família. Pela liberdade que possuem de guiar o turista pelo destino, não se cingindo a um roteiro completamente fixo.

A sua postura aberta diferencia de outras empresas no sector. Não trabalham com grupos grandes, tentam oferecer uma atividade ou serviço dinâmicos e interativos, levando a uma relação mais intimista entre sujeitos.

A empresa ligada ao Surf difere de outras pelo facto de ter outras atividades náuticas e pela integração da parte aventura.

A *Right Track* vai estabelecendo uma conversa com os clientes durante a viagem de forma a perceber o que eles gostariam de fazer, provar e experimentar, em função das respostas, adaptam o tour às expectativas.

9 - Relativamente aos parceiros, as empresas num modo geral têm entre 5 a 20 empresas.

Quintas, restaurantes, empresas de atividades e exploração da natureza (*Paintball*, o *Canyoning*, *Rafting*), unidades hoteleiras, aluguer de carrinhas e materiais, associações e postos de turismo.

Ricardo Lopes menciona que gostam que os parceiros sintam que a sua empresa lhes leva algo e deixam lá algo.

Não encaram outras empresas do mesmo sector como concorrência, Luísa Campos afirma “...até já tivemos pessoas que criaram um ou dois programas exatamente iguais, mas o que é que se pode fazer? Quem tem qualidade acaba por ficar, os outros desaparecem, uma pessoa opta por quem presta o melhor serviço, e não o contrário. As pessoas quando vêm têm voltado, o que é bom.”.

Para atividades em que não são experientes – mas disponibilizam o serviço -, trabalham com parceiros que têm a devida formação na área, empresas registadas com os respetivos alvarás. No excesso de procura, quando as organizações não conseguem dar conta da procura, recorrem a outras empresas para a prestação do serviço, assim ficam bem vistas, não estão a perder clientes e ajudam ao desenvolvimento do setor.

As unidades hoteleiras também são utilizadas como uma forma de promoção dos serviços, quando questionadas os funcionários da receção ou *concierge*, poderão recomendar atividades aos turistas hospedados.

10 - Os canais utilizados para a divulgação são o *TripAdvisor*, *Viator* - motor muito utilizado por Norte Americanos -, as Redes sociais, e os *Bloggers* - uma nova grande aposta, a partilha de experiências causa a curiosidade da parte de quem lê -, os próprios sites e outros ligados á atividades e serviços que prestam (sites de *Surf*, *Green Stays* - uma plataforma de divulgação de turismo sustentável -, entre outros), em menos escala e indiretamente, a imprensa (entrevistas a revistas), televisão (patrocínio a equipas de modalidades desportivas, no caso da *FreerideSpirit*), telemarketing, participação em feiras e a partir de parceiros.

11 – As empresas têm notado um crescimento nas vendas, o que permitiu, mudarem de instalações, empregar novas pessoas, investir em mais materiais ou viaturas. A *CoolTour* teve um

crescimento na ordem dos 150%. A *SurfAventura* notou uma redução da venda para Portugueses, razão que se deve aos preços, mas por outro lado ganharam mais clientes estrangeiros, tal se deveu às parcerias e à divulgação em alojamentos hoteleiros.

Este crescimento parte da boa experiência e da satisfação dos turistas com o serviço, convidando à posteriori amigos e familiares, deve-se também à partilha nas redes sociais, ou às *reviews* nos sites de busca e reserva.

No entanto explicam que a sazonalidade tem também um forte impacto nas vendas dos produtos e serviços. Apesar de não ser preocupante, afirmam que o turismo é um mercado que sofre muito com as condições atmosféricas e estações do ano.

12 – Quanto à questão do abandono de algum serviço ou atividade as empresas explicam que decidiram deixar de vender alguns tours, atividades e passeios. A *Cooltour* deixou de promover o *tour* para Fátima, por falta de adesão e o *walking tour* Porto, razão pela qual se deve ao fato de haver muitas empresas no Porto a prestar este serviço. Decidiram então retirar este para reformulação do mesmo e implementação de um futuro novo projeto. Também por falta de adesão a *Right Track* deixou de vender a Rota do Azeite em Trás-os-Montes.

A *SurfAventura* já quase não vende o *paintball*, apesar de ainda disponibilizar a atividade.

A *Freeride Spirit* tinha inicialmente a ideia de incluir mais duas modalidades, os passeios de bicicleta e o *trail running*, optando no final apenas pelo enduro. “...achamos por bem, canalizarmos as forças para esta, o que não quer dizer que de futuro não possa haver uma possibilidade de voltar a essas modalidades e proporcionar esses serviços, neste momento queremos nos focar apenas nas motos.”.

A *Beoutside* irá deixar de vender o tour Farmácia Rural, pois o parceiro que possui as instalações não as tinha em bom estado da última vez que fizeram a visita, “...eu desenvolvo um trabalho, portanto quero que os meus parceiros tenham o mesmo cuidado que eu tenho, se o meu parceiro não trabalha bem, arruína-me a atividade.”.

13 – Quando questionados acerca de projetos para o futuro, prontamente responderam que têm ideias que gostaria de ver implementadas. Avaliação, reformulação e inovação de Tours, a alteração e implementação de oferta, a mudança de destinos em alguns tours, novas parcerias com empresas no mercado e ainda alargar o número de dias dos tours, são algumas das ideias a impor.

A *SurfAventura* pretende ainda criar uma nova marca, com foco na organização de atividades mais ligadas ao turismo de lazer e menos ao desportivo. Implementação de atividades

ligadas à exploração da cidade do Porto (programas e tours turísticos), irão desenvolver essa vertente da empresa com o objetivo de fortalecer o turismo ativo, mas também envolvendo a parte cultural.

Todos estes novos projetos farão crescer as empresas, alargando a oferta, uma mais vaila para os clientes, para Portugal e para o Norte.

Ainda durante as entrevistas foram revelados tópicos de elevado interesse para o estudo em causa. Manuel Castro da SurfAventura revelou que a empresa não beneficia dos turistas “*Low Cost*”, e que gostaria de ver um crescimento de turistas classe média-alta. A empresa sofre ainda, para além da sazonalidade, com a concessão das praias e a limpeza das mesmas, com o vento, que arrasta as areias até à porta das instalações e com o mar que durante o inverno chega mesmo a invadir o armazém. Apesar de as instalações terem sido cedidas pela câmara, sente que não são as mais apropriadas.

João Roxo da *FreerideSpirit* explicou que para além de oferecerem tours de três ou quatro dias, têm ainda os de fim-de-semana, disponíveis para pessoas vêm apenas para “*short city breaks*”, “...temos que fazer esse *tour*, pois acaba por ser um chamariz, para podermos mostrar o que oferecemos e as pessoas assim, aventurarem-se para à posteriori virem participar em passeios mais longos...”. O tour de 3 dias é o mais requisitado. Divulgou também que fazem uma pequena reportagem da viagem, acompanhando os tours com vídeo e fotografia e no final oferecem-na como surpresa para o cliente “...acrescentamos um pouco mais ao nosso serviço para que eles possam partilhar e ficarem com uma recordação (...) também é uma forma de publicidade.”.

Luísa Campos da *Beoutside* explicou que os seus itinerários são certificados pela Federação de Montanhismo. Vão maioritariamente para o Gerês, mas estão a pensar expandir para o Geoparque de Arouca, Alvão, Montesinho, Marão e até mesmo o litoral de Portugal. Nos meses de julho e agosto não realizam passeios para o Gerês, devido à massificação, possibilitam a escolha novas rotas para esses meses.

Alexandre Mendes da *Right Track* explicou ainda que no estudo que fez, antes da criação da empresa, inquiriu os turistas pessoalmente e percebeu que estes raramente exploravam para lá do centro da cidade do Porto, acha que o turismo do Norte está mal divulgado, que não passa a imagem que deveria passar.

6.1. Visão de síntese dos contatos estabelecidos

Após a análise das entrevistas foi possível retirar pontos em que todas as empresas se sintonizam. As conclusões delineadas foram as seguintes:

As empresas adaptam-se á tendência do mercado, são novas e têm espírito inovador, que se nota nos processos, serviços, gestão e atividades.

Parte delas optaram por não pedir apoios, as pesquisas feitas concluíram que não compensava no inicio da atividade despende de tanto tempo. Assim que conseguirem uma estabilização no mercado poderão candidatar-se com projetos que estejam “na gaveta”.

Todas elas trabalham com foco no seu próprio desenvolvimento e no turismo do Porto e Norte de Portugal.

“...desenvolvimento envolve uma rede de conceitos associados à evolução, inclusão, participação, solidariedade, produção e competitividade que se reforçam mutuamente ou se opõem frontalmente aos movimentos de concentração, competição, exclusão, pobreza, desequilíbrio...”

Cunha e Cunha (2005)

Na evolução da capacidade de criar novos serviços ou atividades de acordo com a procura, permitindo também o progresso e inovação do mercado. A Inclusão na comunidade e no setor por outras empresas já existentes é importante para a criação de redes, também a participação em iniciativas e eventos também é essencial para auto promoverem-se.

A Solidariedade entre organizações está presente cada vez mais, na cedência de serviço quando em *overbooking* ou *overselling*. Há uma constante estimulação dos colaboradores com o objetivo de estes serem sempre melhores, no desenvolvimento do produto ou serviço, na maneira de como o apresentam e na captação de mais públicos.

As parcerias com empresas regionais são o elemento chave para o desenvolvimento do Norte, a entreaajuda e a criação de uma rede ligada ao turismo, proporcionará o crescimento da região e a promoção internacional.

“Os novos negócios existiriam em função do valor gerado através dos relacionamentos dentro de redes, sendo depois transferidos para os clientes. Esse valor pode vir da confiabilidade, da rapidez, da qualidade, inovação ou ainda soluções personalizadas.”

Donaire et all (2008)

De acordo com Kanter (1990) estas são Alianças Multi-Organizacionais de Serviços. Todas pertencem ao mesmo setor industrial (o turismo), as parcerias das empresas analisadas vão de encontro à visão e missão delas, quando assim não o é, as parcerias são abandonadas e outras são criadas.

As organizações têm amor “à camisola”, gostam do que fazem, criam relações e têm prazer em mostrar o que sabem e conhecem do Porto e Norte, é essa a sua imagem de marca.

Estabelecem um serviço de qualidade, o que as coloca na liderança, a satisfação dos clientes é a principal forma de promoção dos serviços. Uma vez que não gastam em publicidade “palpável” têm de se focar na internet e nas *reviews*.

Sendo microempresas há um empenho maior, os empreendedores fazem de tudo para que sejam bem-sucedidas e se distingam de outras no mercado. Orgulhosos da empresa com espírito familiar, acham imperativo que a relação com os clientes deve ser de amizade e interativa.

Se algum produto ou serviço deixar de vender, tentam perceber o porquê e tomam medidas para que continuem a oferecer os melhores serviços e atividades.

Apesar de o Norte de Portugal despende de sete dos dez produtos estratégicos, estas empresas baseiam-se em maior parte no Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, Cultural e Paisagístico e *City Break*. Com uma cuidada gestão e análise do mercado, as empresas podiam alargar a sua oferta e englobar os restantes produtos estratégicos. Não o fazem por não haver uma procura significativa que os faça obter lucros substanciais. Penso que com uma melhor e cuidada promoção por parte do Turismo do Norte e das empresas no estrangeiro, isso poderia mudar. A implementação do turismo de saúde e bem-estar, para turistas idosos (visto ser um público-alvo em crescimento) e o turismo de sol e mar, seriam focos importantes para um maior desenvolvimento regional.

Em suma, o turismo desenvolve-se devido às empresas e assim sucessivamente. A constante inovação das empresas faz com que o destino se torne mais competitivo em comparação com outros. Há uma constante batalha pela liderança no mercado.

Conclusão

As tendências atuais e para o futuro têm assentado especialmente no turismo *Low-Cost*. Impulsionado nas companhias aéreas, nas unidades hoteleiras como os *Hostels* e nos serviços como os *Free Walking Tours*, assim como outros envolvidos nesta nova tendência (ex: *couchsurfing*). O “*do it yourself* (DIY) também está patente, na forma em como os turistas preparam a sua viagem. São eles que cada vez mais reservam os voos, o alojamento, fazem a pesquisa dos locais a visitarem e como lá chegar, assim como outras informações importantes, as redes de transportes públicos, horários e preços.

O Jornal Publituris (2015) defende que os *Silver Hair Tourist* (turistas idosos), serão cada vez mais frequentes, devido á tendência demográfica dos países. A fidelidade é cada vez mais importante para os hotéis e companhias aéreas, conseguida com o registo em sites, partilha de newsletters, cartões de descontos e vantagens para membros, entre outros.

Tendo em conta o turismo internacional - de acordo com a *UNWTO* (2014) -, o número de turistas que cruzou fronteiras em 2014, cresceu 4,4% relativamente ao ano anterior e atingiu valores como 937 bilhões de euros. Estes turistas viajaram maioritariamente para a Europa, que arrecadou 51% da totalidade de viagens.

O turismo em Portugal incide (está orientado para) em destinos como o Litoral Alentejano, Porto Santo, Porto e Douro, Algarve, Lisboa e Madeira. Os fatores que se devem á escolha destes locais são os preços praticados, o clima favorável, a beleza característica, a cultura e a qualidade a eles inerentes. De acordo com a *WTTC* (2015) o turismo no nosso país em 2015, totalizou 11,3 mil milhões de euros, representando 6,4% do PIB e criou um total de 882 000 postos de trabalho.

A instabilidade económica influencia os investimentos. Em 2015 de acordo com os dados estatísticos da *WTTC* (2015), houve um investimento de 2,4 mil milhões de euros no turismo, um pequeno decréscimo relativamente ao ano anterior, apesar do Portugal 2020 ter tido um maior valor para investimentos comparativamente ao ano anterior. A *WTTC* faz uma previsão de aumento para os próximos anos.

Portugal na última década, durante a vigência do PENT teve à disposição dos seus visitantes 10 produtos estratégicos e respetivos serviços de apoio. A nível de alojamento - de acordo com os dados estatísticos do INE -, houve um aumento de 13,9% de estabelecimentos e 48 milhões de dormidas, das quais 69,3% são de não residentes. Os mercados emissores são essencialmente o Reino Unido e a Alemanha, a estada média é de 2,90 noites.

Tendo em conta os dados do Eurostat, o turismo doméstico tem um grande peso na balança de pagamentos, sendo a Europa o principal emissor de turistas. O número de noites passadas em Portugal diminuiu de 2013 para 2014, os destinos mais procurados foram o Algarve, a Madeira e Lisboa.

A NUT Porto e Norte oferece 7 dos 10 produtos estratégicos de Portugal, é rico em cultura, património, eventos, vinhos, parques e paisagens naturais, termas, tradição e artesanato. Os recursos da região são uma mais valia para o turismo. De forma a ligar toda esta região, foram criadas lojas interativas que oferecem informação em tempo real, notícias, festividades e outros eventos a decorrer. De acordo com um estudo feito pela Ambitur (2016) os turistas do Porto e Norte têm idades compreendidas entre 19 e 50 anos, voam pela *Ryanair* e são Franceses, Espanhóis e Suíços. O maior número de dormidas e oferta de camas concentra-se na NUT Grande Porto com 67,7% das dormidas no Norte e 40,2% das camas.

De modo a estimular as economias foram criados apoios governamentais, atualmente decorre o Quadro Comunitário Portugal 2020. Este num total irá investir no nosso país 25 mil milhões de euros. Para o Norte estão destinados 1,26 mil milhões de euros, a serem aplicados em Micro e Pequenas empresas, com o objetivo de estimular a competitividade.

Em concordância com o INE em média houve 1 162 306,8 empresas ativas entre 2010 e 2014 e as taxas de crescimento das PME's variaram entre 4,5% e 4,7% em Portugal. Em 2013 e 2014 o Norte foi a região onde mais empresas nasceram e em 2011 e 2013 foi a região com a mortalidade mais baixa. Numa pesquisa ao RNT foi possível concluir que existem 2 050 empresas ligadas ao turismo no Norte.

A inovação é inerente ao desenvolvimento das empresas, o comportamento do consumidor muda, a empresa tem de criar uma estratégia para acompanhar as tendências, há uma constante busca da satisfação dos clientes. Schumpeter (1939) vê a inovação como uma vantagem competitiva, todas as empresas buscam a liderança. São criadas alianças entre empresas do setor de forma a preencher uma necessidade no mercado, essas alianças podem-se tornar numa vantagem competitiva contra grandes empresas.

A atividade turística está ligada a um grande número de empresas, restauração, alojamento, serviços de apoio, transportes, entre outros, estes estão direta ou indiretamente ligados e existe uma interajuda (os alojamentos e transportes recomendam restaurantes e outros serviços e assim sucessivamente).

De modo a retirar conclusões, esclarecimentos e sustentar o que já foi dito, foram realizadas

5 entrevistas a microempresas. Foi possível perceber que as empresas são relativamente novas, os empreendedores têm espírito inovador e são líderes. Apenas uma das empresas se candidatou ao QREN (esta alega que não compensou, comparando o tempo que demorou, com a quantidade recebida de apoio), as outras argumentam que é necessária demasiada burocracia e tempo, sendo essas as principais razões que as demoveram de candidatarem-se.

As empresas trabalham com o objetivo de proporcionar um serviço de qualidade, profissional, cativante e descontraído. Dar a conhecer o Norte do nosso país, com foco na tradição, na cultura e no que é genuíno constitui um dos principais objetivos. Os destinos mais procurados são o Porto o Douro e o Gerês, notando-se uma tendência para os *City Breaks* - o que explica a estadia tão curta -, para o Turismo Paisagístico, Gastronomia e Vinhos e Turismo de Natureza respetivamente.

São uma mais valia para o desenvolvimento do turismo no Norte, pois para além da promoção e envolvimento, criam redes de cooperação com empresas regionais e incentivam à compra de artigos tradicionais. As parcerias são muito importantes para estas microempresas. Ajudam a enriquecer o “*tour*” (ou outro serviço que prestam), complementam de uma forma geral o serviço e às vezes, com empresas que promovem a mesma experiência, trocam trabalho de forma a proporcionar ao turista o melhor serviço.

Para divulgação utilizam essencialmente canais direcionados para o serviço que prestam (*sites de Surf*, de Turismo de Natureza ou da modalidade do Enduro), Redes Sociais, *Tripadvisor* e *Bloggers*.

De uma forma geral têm notado um crescimento nas vendas desde a criação da empresa. Apesar de a sazonalidade criar impacto nesses números nos meses menos propícios ao turismo.

Por falta de adesão deixam de vender serviços. Após retirarem da oferta, fazem um balanço do que poderia melhorar e implementam, ou substituem por um novo, de forma a ir ao encontro do que o turista procura.

Quanto a projetos para o futuro os empreendedores explicam que estão sempre a surgir novas ideias. A inovação e o desenvolvimento serão uma constante, os principais objetivos seriam alargar a oferta para o Norte de Portugal e garantir o sucesso da empresa.

Referências bibliográficas

- Altenburg, T., Hillebrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1998). *Building Systemic Competitiveness*. Berlin: German Development Institute.
- Bacharat, S. (2015). Enquanto líder, facilita a inovação? Há 6 regras com as quais não falha. *Portal da Liderança*. Disponível em: www.portaldalideranca.pt/conhecimento/inovacao/4214-enquanto-lider-facilita-a-inovacao-ha-6-regras-com-as-quais-nao-falha
- Beckman, K. S. (2008). *O Património Cultural como estratégia de reestruturação da oferta turística em Centros Históricos: O caso de São Luís*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Beoutside (2015) Acedido a 20 de maio de 2016. Disponível em: <http://www.beoutside.com.pt/>
- CCDR (2008) *Plano de Ação para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal*, Porto. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Ministério do Ambiente, o Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Alemanha: Physica Verlag. Disponível em: books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=FZ9E6ysvbhgC&oi=fnd&pg=PA2&dq=The+airline+industry:+challenges+in+the+21st+century&ots=RKRsszAxGm&sig=0Iv8KFSQG9rmPsa3pcT_1bD-hyA&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20airline%20industry%3A%20challenges%20in%20the%2021st%20century&f=false
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (s.d.). Acedido em 16 de Junho de 2016. Disponível em: www.ccdr-n.pt/regiao-norte
- Cooltour Oporto (2012) Acedido a 4 de maio de 2016. Disponível em: <http://www.cooltouroporto.com/pt>
- Costa, H. A., & Nascimento, E. P. (2011). Los Conflictos Buenos (y no tan buenos) - Las relaciones sociales entre las micro y pequeñas empresas en destinos turísticos de Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 10, pp. 977 - 997.
- Couchsurfing (1999). Acedido em 12 de abril de 2015. Disponível em: www.couchsurfing.com/
- Cunha, S. K., & Cunha, J. C. (2005). *Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma Proposta de Modelo Sistémico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local*. Palmas.

- Danilevicz, Â. M. F. (2006) Modelo para a condução de decisões estratégicas associadas ao gerenciamento da inovação em produtos. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre*.
- Decreto Lei nº 372/2007 de 6 de novembro de 2007, Diário da República nº 216 – Série I, *Ministério da Economia e da Inovação*. Lisboa.
- Deloitte Atlas da Hotelaria, Acedido em 19 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://atlasdahotelaria.com/2016/#nav-ranking-nacional>
- Donaire, D., Silva, M. P., & Gaspar, M. A. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Turismo - Visão e Ação*, 11, pp. 113 - 134.
- Drucker, P. F. (1986) Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: *Pioneira*.
- Empresa na Hora (2016) Acedido em 25 de novembro de 2015. Disponível em: http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio
- EUROSTAT (2016) Database, acedido em 15 de junho de 2016. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Fazenda, N. (2015) *Plano de Ação para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Turismo de Portugal I.P. Guimarães.
- Figueiredo, V., & Brochado, A. O. (2015). Análise dos principais determinantes do empreendedorismo em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 11, pp. 182 - 190.
- Filipova, M. K. (2015). Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. *Tourism & Management Studies*, 11, pp. 98 - 103.
- Freeride Spirit (2016) acedido a 10 de maio de 2016. Disponível em: <http://www.freeridespirit.pt/>
- García, Á. C., Sánchez, M. Á. (2010). Iniciativa Emprendedora Y Vocación Global - El empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor - diretivo. *Economia Industrial*, nº 37, pp. 125 - 137.

- Giang, V. (2016) *Os novos estilos de liderança*. Portal da Liderança. Acedido a 22 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/lideranca/5143-os-novos-estilos-de-lideranca-identifica-se-com-algum>
- Gromicho, I. (2016). Turistas ficaram seis noites e gastaram 745 euros no Porto e Norte no inverno. *Ambitur* . Disponível em: www.ambitur.pt/turistas-ficaram-seis-noites-e-gastaram-745-euros-no-porto-e-norte-no-inverno/
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, pp 1-12 · fevereiro 2010
- IFDR. (2007). Análise de execução do QCA III . Lisboa: *Comissão de Gestão do QCA III*.
- INE - Dados estatísticos. Acedido em 15 de junho de 2016. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&seITab=tab2
- INE. (2006). Dinâmica do Turismo na Grande Área Metropolitana do Porto 1994 - 2004. Lisboa: *Instituto Nacional de Estatística*.
- INE. (2012). Evolução do setor empresarial em Portugal 2004 - 2010. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE. (2015). *Empresas em Portugal 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE. (2015). *Estatísticas do Turismo 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- InnoSkills (2008) Competências de inovação para PME's - Características e tipos de inovação, *Education and Cumlture DG, Lifelong Learning Programme*
- Ministério do Planeamento e da Administração do Território, Secretária de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional. (1995). *Fundos Estruturais 10 anos*. Lisboa: Direção-Geral do Desenvolvimento Regional.
- Nunes, E. (2016). *Turismo de compras duplicou no Porto nos ultimos três anos*. *Dinheiro Vivo*. Disponível em: www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-de-compras-duplicou-no-porto-nos-ultimos-tres-anos/
- OCDE (2016) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Acedido a 16 de outubro de 2015. Disponível em: www.oecd.org/

- Olave, M. E., Neto, J. A. (2001). *Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. Gestão & Produção*, 8, pp. 289 - 303.
- Oliveira M., Salazar A. (2011). Os impactos do turismo: o caso da Viagem Medieval de Santa Maria da Feira. *Book of Proceedings, vol. I - International Conference on Tourism & Management Studies - Algarve*
- OMC (2016) Organização Mundial do Comércio. Acedido a 15 de outubro de 2015. Disponível em: www.wto.org/
- Pereira, I. (2015). *As 10 tendências do futuro do turismo. Publituris*. Disponível em: www.publituris.pt/2015/12/30/as-10-tendencias-do-futuro-do-turismo/
- Plano Estratégico Nacional do Turismo - Horizonte 2013 - 2015. Acedido a 10 de Dezembro de 2015. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismo-deportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>
- Porter, M. E. (1986); *Competition in Global Industries*; Harvard Business School Press.
- Portugal 2020 (2014) Acedido a 5 de abril de 2016. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020>
- QCA (2016) Quadros Comunitários de Apoio, acedido a 4 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.qca.pt/home/index.asp>
- QREN. (2014). *Boletim Informativo N° 22*. Lisboa: Comissão Técnica de Coordenação do QREN.
- QREN (2016) Quadro de Referência Estratégico Nacional, acedido a 4 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.qren.pt/np4/home>
- Quintero, J. A., Varela, S. R., & Rodrigues, H. (2008). *A importância da inteligência competitiva na direção de empresas turísticas a partir de dois casos concretos: região das Missões (Brasil) e Costa Del Sol (Espanha)*. *Tourism & Management Studies*, nº4, pp. 165 - 184.
- Right Track (2013) Acedido a 20 de maio de 2016 Disponível em: www.right-track.pt/
- RNT (2016) Registo Nacional do Turismo. Acedido a 19 de maio de 2016. Disponível em: rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaAoRegisto.aspx

- Rushmann, D. V. (1997). *Turismo e Planeamento Sustentável*. Campinas: Papirus Editora. Obtido de books.google.com.br/books?id=kvK5ujzbZdIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false
- SCHUMPETER, J. A. (1939) *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Santos, S. (2015) Passo a passo para abrir uma empresa. Acedido a 26 de Junho de 2016. Disponível em: www.pme.pt
- SurfAventura (2003) Acedido a 8 de maio de 2016. Disponível em: <http://www.surfaventura.com/>
- Teixeira, R. M. (2011). *Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Panamá*. Book of Proceedings vol I - International Conference on Tourism & Management Studies, pp. 819 - 828. Algarve.
- Teixeira, R. M., & Morison, A. (2004). *Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Sector Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento*. RAC, nº8, pp. 105 - 128.
- Teixeira, S. (2011) *Gestão das Organizações, Edições Profissionais Sociedades - 2ª edição*.
- Turismo de Portugal (2016) Acedido a 21 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx>
- Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Turismo do Porto e Norte (2016). Acedido a 15 de junho de 2016. Disponível em <http://www.portoenorte.pt/>
- TVI - 25 Anos de Fundos Estruturais: olhares sobre a evolução da sociedade, da economia e das instituições em Portugal, *Fundação Francisco Manuel dos Santos e Augusto Mateus & Associados, Sociedade de Consultores, Lda*. Acedido a 27 de Junho de 2016. Disponível em: http://www.tvi.iol.pt/pdf/25_anos_de_fundos_estruturais/25_anos_de_fundos_estruturais-fundos.pdf

UNWTO. (2015). *Anual Report 2014*. Madrid: World Tourism Organization.

URIETA, A. (2007), *La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos*, Cuadernos de Turismo, nº19, pp.91-104

WTTC (2016), *Travel & Tourism Economic Impact 2016 Portugal*. London: World Travel and Tourism Council.

Anexos

Anexo 1

Descrição e Entrevista CoolTour Oporto

1. CoolTour Oporto

Uma empresa de animação turística e cultural que promove passeios em carrinha (9 lugares) ou pedestres com guia, atividades ao ar-livre e eventos para empresas (atividades para fomentar o espírito de equipa entre os colaboradores da empresa).

Os guias da empresa têm formação em Turismo, História e Comunicação. A *CoolTour*, proporciona tours de pequenos grupos (máximo até 8 pessoas e o mínimo de 2) e tours privados (sem limite de pessoas), em ambas as hipóteses a empresa vai recolher os clientes às unidades de alojamento e no final do passeio oferece um “mimo”.

Os tours privados são mais indicados a grupos e mais económicos, os guias estão inteiramente à disposição do cliente, o tempo de duração não é controlado, é exclusivo a quem adquire o tour e é flexível para modificar o percurso de acordo com o gosto do cliente.

Tours que proporciona:

- Portugal autêntico

O itinerário passa por Viana do Castelo, Ponte de Lima e Barcelos, e inclui um almoço tradicional, a entrada no Museu Navio Hospital Português ou no Museu do Traje, Bolo de Viana e a subida até Santuário de Santa Luzia.

- Into The North Wines

Indicado a “*Wine Lovers*” este percurso passa por Celorico de Bastos, Amarante e Régua, e inclui almoço e a entrada em duas quintas para visita e degustação. É dado a conhecer o Vinho Verde e o Vinho do Porto e a oportunidade de conhecer um produtor de vinhos DOC e de vinho do Porto. Este tour ainda não está oficialmente disponível.

- Braga e Guimarães

Este *tour* começa no “Berço de Portugal” (Guimarães) onde é visitado o Paço dos Duques, o Castelo e Centro Histórico, e termina em Braga com a visita à Sé e ao Bom Jesus do Monte. Inclui um almoço tradicional e a entrada no Palácio dos Duques e na Sé.

- Aveiro e Coimbra

Começando com a visita á costa nova, seguida de Aveiro, Coimbra Sul e ao seu miradouro, acabando em Coimbra Norte, inclui um almoço tradicional, a visita a um barco de pesca de bacalhau ou a visita ao Museu de Aveiro, um passeio em barco moliceiro, a oferta de ovos moles e a visita à Universidade de Coimbra.

- Rota do Vinho Verde

O itinerário começa em Celorico de Basto, passando também por Amarante e Penafiel, e inclui almoço, visita e degustação de vinhos a duas quintas, visita à igreja São Gonçalo e passeio em Amarante com degustação.

- Porto

O passeio passa pelos locais mais emblemáticos da cidade Invicta, o Cais de Gaia, as caves de Vinho do Porto, a Livraria Lello, a Torre dos Clérigos, a estação de São Bento, a Sé e a zona Ribeirinha. Inclui um almoço tradicional, a visita à Torre dos Clérigos e a prova de vinhos

- Douro

A visita ao Vale do Douro passa por Casal de Loivos, Pinhão e Régua, e inclui almoço, entrada em duas quintas para visita e degustação

- Fado

Este apenas inclui um Jantar tradicional e um espetáculo de fado.

Há também a possibilidade de combinar os diferentes tours e fazer a visita a mais do que uma região, a empresa tem à disposição vários pacotes. A *Cooltour Oporto* dá também a oportunidade de criar percursos á medida do cliente, a escolha dos locais, alojamentos e outros serviços ou atividades podem ser reservadas e escolhidas com a empresa.

Entrevista a Ricardo Lopes (06/05/2016)

A empresa no Porto foi oficialmente criada em junho de 2012, existia uma estrutura, mas ainda continuavam dependentes da empresa em Lisboa (*Cooltour Lisbon* – a pioneira), só a partir de janeiro de 2016 é que a *Cooltour Oporto* se tornou independente.

Em Lisboa sentiram uma necessidade de preencher uma oportunidade que surgia no Porto. O mercado estava a crescer, havia um maior desenvolvimento do turismo e então a empresa

decidiu expandir, no entanto foram pessoas que já trabalhavam na empresa de Lisboa que se deslocaram para a *Cooltour Oporto*. Em finais de 2013 é que passa a ter uma estrutura verdadeiramente criada, com gente do Porto e a ficarem gradualmente independentes de Lisboa, tanto a nível de execução dos tours, como a nível de gestão.

Não usufruíram de apoios para a criação da empresa, nem do estado, quer da empresa em Lisboa, quer do Porto. “infelizmente... se estas a espera de alguma coisa vinda do estado, só após 3 ou 4 anos, com sorte...”.

O principal impulsionador para a criação da empresa foi realmente o facto da empresa, ter visto que o turismo estava a florescer. A *Cooltour Oporto* foi então criada a partir de uma parceria, uma empresa já existente na cidade, a *Ramblers House* que está no negócio do alojamento local (proprietária do *Gallery Hostel* e do *Gallery Home* na rua Miguel Bombarda). Eles queriam diversificar o âmbito dos seus negócios e então como a *Cooltour Lisbon* tinha em vista a expansão para o Norte, houve uma junção de esforços para a criação da *Cooltour Oporto*. Esta foi formulada sempre no sentido e na ideologia da empresa de Lisboa que é, proporcionar um tour profissional, mas ao mesmo tempo descontraído. Fugindo dos trâmites dos guias e dos tours tradicionais, em que o principal objetivo é dar a conhecer o verdadeiro Portugal. Com isto a empresa pretende mostrar o que é genuíno e tradicional, na entrevista deu como exemplo: ao levar um grupo de pessoas para visitar uma quinta vinícola do Douro, preferem guiar os clientes até aos pequenos produtores, aqueles onde é a família deles que lá trabalha, do que a uma quinta que pertence ao grupo *Symington*. Completamente industrializada, com funcionários, moderna e igual às que há pelas regiões vinícolas de todo o mundo, não são a autenticidade que os turistas procuram. Estes tours são feitos de uma forma descomplexada, quase como se estivessem a mostrar o norte de Portugal aos seus amigos.

Os Guias que proporcionam os tours têm “liberdade” para conduzirem os seus clientes pela cidade, seguindo dois ou três locais obrigatórios de passagem, eles mostram o Porto da mesma maneira que mostrariam aos amigos deles. “Assim ao fazer um tour hoje com um dos guias, e passado 15 dias fazer com um outro, o tour será completamente diferente, excluindo a visita a locais como a Livraria Lello, S. Bento, a Sé e as caves de Vinho do Porto, mesmo nas caves os guias têm hipótese de utilizar duas sugestões dadas pela empresa.” Isto porque o guia é um residente, faz o que gosta e tem paixão em mostrar a sua cidade e o que é dele, é esse o “segredo” que fez a empresa crescer até agora.

A sede (social) é oficialmente na rua Miguel Bombarda (no *Gallery Hostel*). Era lá que a

empresa se localizava inicialmente, numa pequena secretária (*back office*), mas a empresa cresceu tanto que viu a necessidade de adquirir um espaço maior, assim surgiu a loja em Miragaia, aliando um espaço *back office* e um estabelecimento aberto ao público. No entanto, encontram-se atualmente em mudança, a *Cooltour* tem tido tanto serviço e tanta procura *online* que não têm como manter uma loja aberta, pois seria para recusar serviço que aparecesse presencialmente. Outra das razões é a localização, não passa assim tanta gente como inicialmente pensavam que ia passar pelo local, o que faz com que não invistam mais nessa vertente, o espaço também se tornou exíguo, para a quantidade de pessoas que lá trabalham. O edifício é em pedra o que dificulta as comunicações, um elemento chave para uma empresa. A mudança vai ocorrer para umas instalações na rua Júlio Dinis, mas afirmam que continuarão a procurar um local estratégico para abertura ao público num futuro próximo.

O facto de estarem no Porto e promoverem tours para o norte do país vai no âmbito da empresa, a *Cooltour Lisbon* cobre o Sul e a *Cooltour Oporto* cobre o Norte. Atualmente a empresa está presente em todo o país, à exceção do algarve. A empresa, dividiu o país por Coimbra, para baixo é coberto pela de Lisboa, o que mesmo quando são circuitos de vários dias, a empresa de Lisboa traz os clientes até Fátima ou Coimbra, dependendo de onde for a dormida do cliente, a *Cooltour Oporto* toma o circuito a partir daí para o Norte. Esta parceria e cooperação permite um melhor serviço, pois a especialização dos guias, faz com que tenham um maior conhecimento das regiões que costumam visitar.

Uma das razões de viajarem para o Norte, explica Ricardo Lopes, é de que há muita coisa para mostrar e ainda muito mais por explorar. A empresa tenta “fugir” a destinos massificados, o Gerente deu como exemplo o Douro (no eixo da Régua-Pinhão) e o Gerês. Explicou que é essencial encontrar destinos alternativos para fugir às massas, o intuito não é mostrar o que as empresas concorrentes mostram. No tour pelo Douro a *Cooltour* tinha parceiros (quintas e restaurantes) que visitavam livremente com os seus clientes, mas atualmente chegam a ver 2 ou 3 empresas concorrentes no mesmo local, Ricardo Lopes deu também como exemplo que à dois anos havia apenas duas empresas a operar no Gerês e atualmente são cerca de 8. Havendo várias empresas com a mesma atividade, é mais fácil para a *Cooltour* criar sinergias, de forma a ganharem todos os envolvidos, porque se as empresas que proporcionam tours forem todas concorrentes umas das outras estão a massificar o destino e consequentemente não são capazes de manter qualidade. O que a empresa faz é, como não tem um guia experiente em turismo de natureza, mas tem um parceiro que conhece bem o Gerês, que conhece bem a região e que tem guias peritos na natureza, a *Cooltour* direciona os pedidos de tours para o Gerês para essa empresa

especialista neste tipo de turismo. A cooperação é o futuro do turismo no Porto e não a concorrência, é necessário providenciar um serviço de qualidade, com pessoas qualificadas para que o turismo e a oferta continuem a crescer sustentavelmente, cabe às empresas e às universidades a educação e implementação dessa qualidade.

Ricardo Lopes defende que a sua empresa é uma mais valia para o desenvolvimento do turismo no Norte de Portugal. Consegue tirar essa conclusão avaliando as *reviews* (cerca de 400), os turistas ficam satisfeitos com o serviço e com os locais, o que os poderá fazer voltar, o bom serviço que fornecem deve-se também às parcerias que têm, apenas optam por colaborar com empresas de qualidade. O gestor da empresa deu como exemplo de desenvolvimento, um parceiro que já trabalha com a *Cooltour Oporto* desde 2012 (uma quinta vinícola de pequena produção), quando iniciaram os tours, não existiam acessos e os clientes tinham de ter cuidado por onde andavam, os caminhos eram primitivos e em terra batida. Atualmente a mesma quinta vinícola desenvolveu as suas instalações e acessos. De certa forma a *Cooltour* ajudou-os a desenvolver também a sua atividade, contribuindo assim para o desenvolvimento do turismo no Norte de Portugal.

O público alvo “abrange o cliente que paga 10€ num *Hostel* ao que paga 400€ no *Yeatman* (...) ou seja, toda a gente de todos os hotéis. A nível de idades varia muito, mas com maior incidência nos 35-55 anos.”. 95% dos clientes são conseguidos *online*, o maior mercado é o Norte Americano, em parte devido à *Viator* (operador bem instalado no mercado norte americano) que é o maior fornecedor da empresa.

A *Cooltour* diferencia-se das outras empresas, como já foi referenciado acima, na parceria com pequenas empresas tradicionais e autênticas, pelos guias turísticos que tratam os seus clientes com profissionalismo, mas que ainda assim, como se esses se tratassem de amigos, pela liberdade de guiar o turista pela cidade, não se cingir a um roteiro fixo e pela parceria com empresas do mesmo sector com serviços idênticos. O crescimento da *Cooltour* nestes últimos 2 anos tem sido visível, de uma viatura passaram a gerir sete e ainda adquirem viaturas de aluguer para os tours privados. Estão a menos uma viatura que o maior concorrente, que esta no mercado à mais de 20 anos (*Living Tours*), em termos de frota estão quase equiparados. Afirma que não são só concorrentes da *Living Tours*, são também parceiros, trocam clientes entre um e outro, pois é necessária uma relação com parceiros de qualidade, evitam que os clientes “caiam” na má qualidade. Ricardo Lopes diz que a sua empresa tem uma postura mais aberta que outras empresas no sector e acha que foram/são uns impulsionadores na área das parcerias.

Relativamente aos parceiros, só no douro são cerca de 10 parceiros, desde quintas, a restaurantes, com que colaboram em tempo inteiro. Atualmente estão a tentar fechar novas parcerias, para diversificar e escapar da massificação do destino. Ricardo Lopes menciona que gostam que os parceiros sintam que a empresa lhes leva algo e que deixam la algo.

Os canais utilizados para a divulgação são o *TripAdvisor*, *Viator*, as Redes sociais, e os *Bloggers* (uma nova grande aposta), a *cooltour* não gasta em publicidade palpável. A internet permitiu a globalização, atualmente, todos aqueles que gostam de turismo e viagens seguem os *Bloggers* e as suas experiências, portanto é dada a oportunidade aos escritores, de experimentarem o serviço e depois eles relatam a sua experiencia. Já tinham experimentado esta técnica no *Gallery Hostel* e tinha corrido bem, o que os levou a tentar para a sua empresa. O gestor afirma ainda que a maior publicidade é o bom trabalho e as boas *reviews* que daí partem. De futuro irão atualizar e dinamizar o blog já disponível online como parte de divulgação, os parceiros (alojamento local) espalhados por toda a cidade também “vendem” os seus serviços, por conhecerem a qualidade de serviço e por confiança.

Têm verificado um Crescimento de vendas, no ano passado foi na ordem dos 150% (tinham previsto 100%) assim puderam adquirir mais viaturas e *staf*. Atualmente trabalham cerca de 10 pessoas e 5 *freelancer* na empresa, têm o mesmo número que tem a empresa em Lisboa, que já está já está aberta desde 2009.

Deixaram de vender o *tour* para Fátima, não tinham muita adesão, mas continua a ser feito em regime de *tour* privado (maioritariamente brasileiros) mas a empresa de Lisboa continua a operar para Fátima. Deixaram também de operar o *walking tour* Porto em abril e para o substituir têm já um outro projeto em curso. O *walk on walk of*, que ao invés dos tradicionais *walking tours* em que se anda com o guia quatro horas seguidas pela cidade e apesar das pessoas ficarem cansadas, têm de continuar. Este novo projeto que já está a operar na empresa em Lisboa, vai ter percursos com inicio e fim definidos em que o cliente a qualquer momento se pode juntar a esse percurso em pontos do mesmo. Se ao fazer o percurso que parou na ribeira, o turista ficou cansado, este pode, entretanto, ir almoçar, porque às duas horas há outro guia a partir da ribeira para outro local, juntando-se assim a um segundo percurso. É uma marca registada da empresa. De futuro vão também alterar alguma oferta, o *tour* do Vinho Verde, feita na região de Celorico de bastos e Amarante, vai começar a ser efetuado na região do Minho, mais para norte, em Monção, Valença e Arcos de Valdevez. Esta mudança deve-se a uma possível parceria em Arcos que pretende ser uma empresa *incoming* (receptiva).

Into the north wine vai entrar em execução ainda este ano. Alguns tours vão ter de ser reavaliados, nomeadamente o tour Portugal autêntico, não é um destino muito procurado e ainda há projetos que vão estar disponíveis em tours privados: Portugal judaico as aldeias históricas e a rota do românico.

Anexo 2

Descrição e Entrevista SurfAventura

2. Surfaventura

Uma empresa localizada na área do Grande Porto, mais propriamente na Praia de Matosinhos. Com experiência de mais de 10 anos, organizam atividades nas áreas do desporto e lazer, nos mais diferentes pontos do país. A Escola Surfaventura proporciona aulas e aluguer de material de *Surf*, *Bodyboard*, *Stand-Up-Paddle*, *Windsurf* e *Skate*, Passeios de Barco, Programas Aventura e Campos de Férias.

A Surfaventura Surfcamp permite ficar num Hotel confortável e num ambiente totalmente descontraído no centro do Porto. Com o intuito de aprender a surfar as praias Portuguesas, com acompanhamento profissional e seguro de acidentes permanente, as aulas são dadas por professores experientes, em Português, Espanhol, Inglês e Francês.

Sendo uma empresa registada como prestadora de serviços de Animação Turística, são realizadas atividades de aventura e exploração da natureza, para grupos, Instituições, Escolas, Colégios e Empresas. Havendo a possibilidade de se realizar programas à medida do cliente.

As suas atividades são realizadas pelos mais variados locais, na área do Grande Porto, na Serra do Gerês, num Campo Aventura na montanha, localizado a 20 km da Cidade do Porto, entre outros. As atividades praticadas são a caminhada, arvorismo, *slide*, escalada, montanhismo, canoagem, *canyoning*, *paintball*, BTT, bicicleta elétrica, hipismo, *rafting*, *segway*, *karting*, tiro com arco e zarabatana, multiactividades e *team-building*.

Como Empresa Marítimo Turística, organizam diversas atividades nauticas, para além do surf, dispõem de passeios de barco (barco rabelo, semirrígido, de recreio e veleiro) no rio e na Foz do Douro, no Pinhão e na Régua, o *Ski*, *Wakesurf*, *wakeboard* são feitos na zona de Matosinhos. Organiza também workshops, batismos e cursos Mergulho, Apneia e Pesca-Submarina.

Organizam festas de aniversário e despedidas de solteiro/a, incluindo as atividades que oferecem, os Jogos tradicionais, desportos coletivos, *surf*, *bodyboard* e desportos de aventura. Estas atividade realizam-se maioritariamente na praia de Matosinhos, no Parque da Cidade do Porto e no Campo Aventura. Os programas podem incluir também visitas ao *Sealife*, Mergulho, *Bowling* e hipismo. Estes programas estão disponíveis nos períodos de férias, como o Natal, a Páscoa e o Verão.

Os programas foram realizados com o intuito de fomentar as relações interpessoais e com o meio envolvente e são para grupos de 8 ou mais pessoas, está incluído no preço a disponibilização do material necessário, monitores e seguro.

Entrevista a Manuel Castro (10/05/2016)

A empresa *SurfAventura* surgiu em 2003, com a vontade e determinação dos seus fundadores, Manuel Castro, na entrevista, explica que como professor de educação física, com formação para dar aulas de surf, recreação e tempos livres era uma das coisas que ambicionava fazer.

Para a criação da empresa não usufruiu de apoios, confidenciando que também não se candidatou a nenhum dos disponíveis. O estado, no entanto, contribuiu em parte para o sucesso da empresa, com o patrocínio não só desta, mas também de outras empresas da região, nas épocas dos campos de férias. O município organiza as atividades para as crianças da região, e essas iniciativas foram uma forma de contribuição, pois proporcionou trabalho, clientes e por consequência rendimento. Contribuiu também na criação das instalações onde atualmente a empresa se encontra, o que possibilitou a que a empresa pudesse usufruir das mesmas, permitiu também o licenciamento da atividade.

A empresa foi criada essencialmente com o propósito de disponibilizar a organização de atividades de recreação e tempos livres, especialmente no sector náutico, no surf e bodyboard, mas também no planeamento de atividades de tempos livres e aventura, alargando-se ainda ao ensino da natação e do ténis.

O facto de estarem localizados na praia de Matosinhos não tem a ver necessariamente com a prática do surf (têm ainda a parte da empresa ligada à aventura), as aulas podem ser lecionadas noutras praias. As atividades aventura, não são feitas na praia, aí é necessária uma deslocação mais para o norte e interior do país, de forma a proporcionar o ambiente e instalações à prática das atividades. A *SurfAventura* proporciona atividades até ao Gerês, não é o serviço mais requisitado, mas também o oferecem, para além dessa localidade também realizam atividades em Valongo, num Campo Aventura que não pertence à empresa, mas é um parceiro na atividade.

Manuel Castro considera que a sua empresa é “sem dúvida” uma mais valia para o turismo no Norte de Portugal, porque possibilita, em termos turísticos, não só internos como externos, o turismo ativo (prática de atividades relacionadas com o meio natural). A empresa possibilita às

peças que visitam o Norte de Portugal, ter à disposição atividades desportivas, recreativas e de exploração da natureza, de uma forma acompanhada, orientada, organizada e profissional, desenvolvendo sustentavelmente este tipo de turismo na região.

O público alvo divide-se pelas atividades que desempenham, no ensino do *Surf* vai desde as crianças (6 anos) até aos adultos (60 anos), nas atividades de natureza são mais adultos com idades a rondar os 30 anos. Quanto à nacionalidade, na prática do surf, tem havido uma maior aderência por parte de público estrangeiro, mas nas outras atividades continuam a ser predominantes os portugueses.

Como a empresa é maioritariamente ligada ao *Surf* e outras atividades náuticas, indo nessa vertente diferenciam-se de outras escolas por fazerem atividades como o *Windsurf*, *Wakeboard* e passeios de barco. Destacam-se também, e sempre comparando com outras escolas nauticas, nas atividades fora da praia, as designadas de aventura e lazer. Partindo sempre do pressuposto de que são uma escola de *surf*, pois é a atividade principal, é na variada oferta de serviços, que se distinguem dos outros.

Colaboram e têm parcerias com outras empresas no sector (cerca de 5 empresas), nas atividades de aventura e exploração da natureza, como por exemplo o *Paintball*, o *canyoning*, *Rafting*. Para estas atividades trabalham com parceiros que têm a formação na área e são empresas registadas e com os alvarás respetivos, para esse tipo de acompanhamento de atividade, por vezes também os clientes deles usufruem dos serviços da SurfAventura. Têm também um *Hostel* parceiro que os apoia num produto que é o *SurfCamp*, (alojamento + aulas de surf), há a opção de escolher campismo ao invés do *Hostel*, ou até mesmo hotéis. A empresa tem várias soluções de alojamento, este é um produto com um programa de dois dias a uma semana, mais direcionado para grupos.

Para a divulgação dos seus serviços a empresa utiliza maioritariamente a Internet, no site, Facebook e outros sites estrangeiros ligados ao Surf.

Têm notado uma redução da venda dos seus serviços, por parte dos Portugueses, o que tem a ver com os preços e com o aparecimento de muitas escolas de surf que praticam preços mais baixos. Atualmente na praia de Matosinhos existem muitas escolas que não existiam à 5 anos atrás, por isso, têm vindo a perder clientes portugueses, mas por outro lado ganharam clientes estrangeiros. Parte dos turistas que começam a usar os serviços de surf deve-se às parcerias e à divulgação por parte dos alojamentos. O Porto abriu-se para o turismo e a empresa tem beneficiado desse crescimento. Não há melhor do que estar em férias e estarem a usufruir dos

serviços e atividades como as da *SurfAventura*, o lazer está de mãos-dadas com as férias. No entanto a sazonalidade tem também um forte impacto na venda dos produtos e serviços.

Quanto à questão acerca da perda de algum produto ou serviço, não conseguindo responder concretamente, o sócio-gerente mencionou que até estão a aumentar as atividades de aventura. No entanto há uma atividade que atualmente já não tem a procura que tinha em 2004/05 e quase nem vendem, o paintball. Houve um grande decréscimo nos pedidos para a prática desta atividade, mas ainda continuam a disponibilizar o serviço. Apesar dos parceiros continuarem a vender essa atividade o sócio-gerente da *SurfAventura* acha que talvez as pessoas não aderem tanto ao serviço por uma questão de “moda”.

A empresa tem projetos para o futuro, nomeadamente na criação de uma nova marca, com a organização de atividades mais específicas, programas criados pela *SurfAventura* com parceiros ligados mais ao turismo de lazer e menos ao desporto. Com algumas atividades não só ligadas à natureza, mas também à exploração da cidade do Porto (programas e tours turísticos). Atualmente têm atividades que decorrem na cidade, como por exemplo o *Peddy-paper*, mas nada ligado diretamente ao turismo. Esta é uma das áreas que, apesar de ainda estar em estudo, mal tenham tempo, irão desenvolver essa vertente da empresa com o objetivo de fortalecer o turismo ativo, mas também envolvendo a parte cultural.

Ainda durante a entrevista Manuel Castro revelou que a empresa não beneficia dos turistas “*Low Cost*”, que gostariam de ver um crescimento de turistas de classe média-alta. Sofrem com a concessão das praias, com a limpeza das mesmas - que não ocorre com a frequência devida -, com o vento, que arrasta as areias até à porta das instalações e com o mar que durante o inverno chega mesmo a invadir o armazém.

Anexo 3

Descrição e Entrevista Freeride Spirit

3. FreerideSpirit

A empresa nasce com o intuito de proporcionar momentos de absoluta liberdade em junção com a natureza. Um escape ao quotidiano aliando a modalidade do Enduro ao turismo no Norte. Dispõem de uma oferta de tours de fim-se-semana, três ou quatro dias, espalhados por quatro cantos do Norte de Portugal, como Costa Verde (Serra D’Arga), o Douro, o Minho e a cidade do Porto.

Criada por João Roxo, ex-piloto profissional na modalidade de enduro (motociclismo praticado em pistas maioritariamente todo-o-terreno), uma figura pública no mundo do motociclismo, conquistador de troféus e experiência acumulada durante 20 anos, a *FreerideSpirit* marca o início de um novo capítulo no percurso da sua vida.

Os tours são divididos por dias, 2,3 ou 4 dias (*short, long e weekend trips*) e ainda têm o Douro *Special Tour* que ainda está a ser desenvolvido.

A Costa Verde, zona costeira a norte do país, onde há a comunhão entre o mar e a serra (Serra d’Arga), adequada á prática de atividades ao ar livre, tendo sido também já palco de provas de campeonato do mundo (referenciada pelos pilotos portugueses como a “Capital do Enduro”). Os trilhos são de lama, gravilha, pedra, rápidas, lentas, para se fazerem com a adrenalina à flor da pele ou apenas para relaxar e desfrutar da paisagem. Os tours começam num *Basecamp*, percorrem-se pisos diferentes, trilhas milenares, cruzam-se paisagens e descobrem-se monumentos perdidos na montanha.

A FreerideSpirit disponibiliza também vários programas adicionais, desde passeios para dar a conhecer algumas das mais pitorescas aldeias minhotas, as praias da Costa Verde, para descobrir a riqueza da fauna e flora da Serra D’Arga, ou simplesmente experimentar a gastronomia local.

O tour pelo Minho, que apesar de ainda não estar inteiramente disponível, é possível fazer reservas privadas, abrange cidades históricas como Guimarães e Braga, e ainda o Parque Nacional da Peneda-Gerês. A gastronomia e o vinho verde também fazem parte da visita.

O Douro *Special Tour* é desenhado á medida do cliente, usufrui de belas paisagens de de bons vinhos. Uma aventura pelos socacos do Douro em que os pilotos poderão percorrer trilhas

ao longo das vinhas do Vale do Rio Douro, e poderão aproveitar ao máximo toda a oferta turística da região. O itinerário deste tour é sempre programado de acordo com as necessidades de cada grupo. Os pilotos começam o tour na cidade do Porto e seguem subindo o Rio Douro, visitando aldeias e vilas, entrando em contacto direto com produtores de vinho, e na viagem de regresso até ao Porto, a empresa propõe um cruzeiro de barco.

O *tour do Porto* não se realiza na cidade, mas sim na Serra de Valongo, onde estão as trilhas da prova Extreme XL Lagares (prova da modalidade de Enduro). Existem opções para pessoas menos experientes, apoio e orientação de guias experientes, que ajudam a superar todos os desafios impostos. A experiência alarga-se não apenas à montanha, mas também à cidade do Porto que presenteia os seus visitantes com uma vasta oferta cultural e de lazer.

Todos os passeios da *FreerideSpirit* são em regime tudo incluído, o equipamento, como capacetes (preparados para câmara *Go-Pro*), coletes de proteção integral, joelheiras, botas e mochila de hidratação; Moto KTM (modelos de 2016), assim como a Gasolina, pneus e mousses; Guias especializados; Carro de apoio 4x4 (assistência mecânica) e peças de reserva; Alojamento e refeições (Pequeno Almoço, Almoço e Jantar); transferes e Seguros.

Entrevista a João Roxo (18/05/2016)

A empresa surgiu em 2015, João Roxo, o criador da empresa, foi piloto durante mais de 10 anos, com a crise a sua vida mudou um pouco e deu por si a perguntar o que gostaria de fazer e qual seria a sua nova etapa na vida, viu que havia esta lacuna no mercado do turismo para os amantes de motos e desenvolveu a ideia. O gosto pelas motos, pela modalidade do enduro, pela natureza, a necessidade de partilhar os locais que conhecia e que visitava para a prática do desporto e o facto de Portugal e a cidade do Porto estar cada vez mais no mapa do turismo a nível mundial, foram apenas alguns dos fatores que levaram à criação da empresa.

João Roxo começou a ter mais atenção a este nicho de mercado ca em Portugal, analisou a situação no estrangeiro, mas as restrições são muito apertadas em relação a conduzir na montanha, ca há uma maior liberdade. Portugal é também um país mais barato, em comparação ao resto da Europa, tem história, boa gastronomia e clima, o que fez com que fosse obvia a aposta desta nova empresa em território nacional e nortenho, aliar a atividade e modalidade às principais características do nosso país. Nos tours que proporcionam está tudo ligado, o objetivo é mostrar tudo o que temos de bom.

Sempre com essas valências incutidas nos passeios, “...a ideia é oferecer um pacote fechado em que as pessoas possam vir com 1€ no bolso e voltar com esse mesmo euro...”, a empresa trata de tudo, proporciona o transporte do aeroporto para o hotel, do hotel para os locais onde irá decorrer a atividade e vice-versa, oferece opções de escolha de alojamento e restauração. “...as pessoas cada vez mais gostam dos pacotes, ao invés de serem eles a tratar do hotel, restaurantes...” então a *FreerideSpirit* tem tudo devidamente estruturado em termos logísticos e dinâmica, desde os percursos (que variam), até aos locais onde vão almoçar ou jantar (pratos portugueses) “...a satisfação dos clientes é muito grande, quando terminam a experiência...”.

Tiveram apoio financeiro da ON.2 - O Novo Norte (2007/2013 – financiamento com o objetivo de desenvolver o Norte de Portugal) este instrumento está integrado no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN - 2007/2013) e nos fundos estruturais da União Europeia destinados ao nosso país.

Apesar de ter roubado grande parte do tempo, este apoio foi um muito importante estímulo, com condições favoráveis para qualquer empresa. Foi muito penoso em termos burocráticos, o processo não demorou muito tempo, mas “roubou” muito a aquilo que poderia ter sido a execução do projeto. O processo todo demorou cerca de dois anos, mas apenas metade do tempo foi dedicado ao QREN e ao Turismo de Portugal, “...é muita burocracia e estão sempre a querer comprovativos de tudo e mais alguma coisa, em vez de incutirem a responsabilidade em quem vai executar, e se depois não for bem feito, então aí é que deveria haver penalizações, em vez de haver um controle permanente que nos obriga a todo o momento justificar tudo e mais alguma coisa (...) atrasou-nos muito na parte arranque da empresa e execução (...) como tempo é dinheiro, nunca fiz essa avaliação, mas não sei até que ponto terá compensado. Só para ter uma ideia nos dois últimos meses para fechar o projeto de execução, foram completamente dedicados à burocracia, podíamos ter faturado mais de 50 000 euros se não fosse esses dois meses de atraso.”.

O estado não contribuiu de mais nenhuma forma para a criação e sucesso da empresa.

O principal objetivo da empresa consiste, como já foi também dito acima, em partilhar o que Portugal tem de melhor, com o maior nível de profissionalismo e qualidade, com o intuito de cativar e angariar novos clientes, para que assim a empresa cresça em integração com o turismo no Norte.

O facto da sede se localizar perto da Boavista deve-se a uma razão muito lógica, o Porto neste momento está no mapa do turismo Europeu “...e julgo que vai ficar...”, a proximidade do aeroporto e os voos *Low Cost*, foram os principais fatores que levaram João Roxo a escolher o

Porto e a Boavista para a implementação do seu negócio. Na fase inicial da criação da empresa o Porto não estava pensado para realizar tours, mas com o desenvolvimento da ideia tentaram aliar a cidade à montanha e levaram a atividade para a Serra de Valongo. Em termos de beleza não é a serra mais bonita de Portugal, mas dá a possibilidade ao cliente de fazer uma transição da cidade para a montanha muito rápida. O facto de terem incluído este tour veio proporcionar aos clientes que vêm acompanhados com família e amigos, visitarem a cidade, enquanto os pilotos vão conhecer a montanha e praticar a modalidade.

A empresa é uma mais valia para o desenvolvimento do turismo no norte de Portugal, para além do já referido acima (o facto de darem a conhecer o país com a atividade), a Freeride Spirit ajuda diretamente ao desenvolvimento do pequeno comércio e serviços com as parcerias de que usufrui, os restaurantes, as empresas de aluguer de carrinhas, os alojamentos, entre outros.

“...O publico alvo da empresa é o mundo inteiro, exceto alguns países que não têm a capacidade financeira para conseguirem pagar pelos tours e serem nossos clientes.”, abrangem idades entre os 28 e os 55 anos e em termos de nacionalidade são comuns os franceses e os brasileiros, estes últimos são um mercado muito forte. Os franceses têm vindo a requisitar mais os serviços da empresa devido à publicidade que originou de um artigo de uma revista Francesa da especialidade. O artigo consistia na entrevista de pessoas ligadas ao sector e á modalidade, entre 15 pessoas entrevistadas e Freeride Spirit era a única empresa portuguesa presente. Foram os primeiros portugueses a aparecer na capa dessa revista, onde foram muito elogiados e por isso ajudou a desenvolver o mercado francês. A empresa tem clientes espalhados pelo mundo, “...daqui a duas semanas vamos receber um grupo de pessoas das ilhas Maurícias.”. João Roxo explica também que não há portugueses a requisitar os seus serviços, pois os valores de cada tour são demasiados elevados para a média geral.

Atualmente são a única empresa em Portugal a promover este tipo de serviço. São profissionais e proporcionam altos parâmetros de qualidade, mesmo em comparação com empresas europeias, “...somos das melhores no mercado.”. Têm tido esse feedback por parte dos clientes que fazem este tipo de viagens para todo o mundo e dizem que até hoje a *FreerideSpirit* é a melhor.

As parcerias são parte integrante da empresa, a restauração, hotelaria e aluguer de carrinhas ou outros materiais são essenciais para o correto funcionamento da *FreerideSpirit* e dos seus tours, têm um total de cerca 20 empresas parceiras.

Os canais que utilizam para a divulgação dos serviços, são essencialmente as redes sociais,

telemarketing, imprensa, televisão, indiretamente porque patrocina uma prova no Porto, a Extreme XL Lagares, e aparecem em reportagens feitas no e para o evento, também apoiam uma equipa feminina portuguesa que vai todos os anos ao Brasil participar numa prova de Enduro, e também aparecem na televisão. No fundo utilizam os media e as redes sociais.

Notaram um crescimento de vendas desde a criação da empresa. Tendo em conta o sucesso que estão a ter, irão fazer uma parceria com uma nova empresa que esta a ser criada atualmente, esta irá proporcionar os mesmos serviços, só que no sul do país (Algarve), vão juntar-se e abranger todo o território de Portugal continental. Até agora não tinham concorrência direta, aproveitam a criação desta nova empresa para criar uma ligação e parceria para ambas triunfarem.

No início da criação da *FreerideSpirit* havia a possibilidade de escolher entre mais duas modalidades, passeios de bicicleta e o *trail running* (não deixa de estar em aberto esta possibilidade). No entanto decidiram-se focar apenas numa modalidade para começar, excluíram as outras modalidades, canalizando todos os esforços para esta última. As razões para excluirmos as outras modalidades deveu-se ao facto de ser necessário um grande investimento, tanto financeiro como de tempo, “...achamos por bem, canalizarmos as forças para esta, o que não quer dizer que de futuro não possa haver uma possibilidade de voltar a essas modalidades e a proporcionar esses serviços, mas neste momento queremos nos focar nas motas.”.

João Roxo afirma que têm projetos para o futuro, para além da parceria com a empresa do Algarve, não querendo revelar para já, declara que não gosta de revelar os projetos antes das coisas estarem devidamente estruturadas e se começarem a desenvolver. No entanto deixa “escapar” que estes novos projetos farão crescer a empresa, alargar a oferta ainda mais, o que será uma mais valia para os clientes, para o Norte e para a empresa.

Após ter respondido a todas as perguntas base ainda questionei o porquê de fazerem tours para a Serra d’ Arga. A razão apoia-se apenas no facto de ser uma zona que o empreendedor gosta muito e conhece muito bem, tem a vantagem de ser muito próxima do mar, em que Portugal é dos poucos países a ter locais que aliam a serra e o mar. É uma serra bonita, com belas vistas e relativamente perto do aeroporto, a cerca de uma hora de distância.

O porquê de oferecerem tours de três ou quatro dias deve-se ao facto de a modalidade ser muito cansativa e exigente fisicamente, o que acontece é que cinco dias já é considerado muito duro para quem pratica. Normalmente nos tours de quatro dias, reservam um dia de descanso, que os clientes aproveitam para visitar a cidade, o tour de 3 dias é o limite em termos de cansaço. Ou há uma grande experiência e uma grande preparação física, ou mais do que 3 dias seguidos é

muito duro, dá aso a cansaço, acidentes, a às pessoas não se estarem a divertir tanto o quanto deviam. Esse é o equilíbrio.

Os tours de fim-de-semana estão disponíveis para pessoas vêm apenas para “*short city breaks*”, pois muitas vezes na segunda-feira a seguir já trabalham, “...temos que fazer esse tour, pois acaba por ser um chamariz, para podermos mostrar o que oferecemos e as pessoas assim, aventurarem-se e à posteriori vir participar em passeios mais longos...”.

Apesar de terem disponíveis quatro possíveis destinos para a prática da modalidade, os locais que costumam a ter mais procura são o Porto e a Costa Verde (50/50), a nível de dias será o tour de 3 dias o mais requisitado.

João Roxo divulgou também que fazem também uma pequena reportagem, vão acompanhando os tours com vídeo e fotografia e no final oferecem isso como surpresa para o cliente “...acrescentamos um pouco mais ao nosso serviço para que eles possam partilhar e ficarem com uma recordação (...) também é uma forma de publicidade.”.

Anexo 4

Descrição e Entrevista Beoutside

4. Beoutside

Uma empresa que dá a escolher o caminho, seja na montanha, na cidade, natural ou cultural. Com uma vasta oferta o cliente poderá escolher desde o tradicional tour pelas ruas da cidade do Porto até uma caminhada pela serra do Gerês.

Os tours são destinados a pequenos grupos e amigos, pessoas individuais e empresas. Organizados por profissionais especializados, com habilitações nas áreas de Turismo, Guia de Baixa Montanha, e Gestão de Marketing, Estudos do Porto, *Trekking*, Montanhismo, Montanhismo Invernal e com cordas, monitores de Parques de aventura, técnicas de progressão em neve, gelo e alpinas.

Os tours são diferentes, originais, seguros e certificados, atravessam montanhas, rios, cidades, brandas ou inverneiras (núcleos habitacionais temporários cuja a População usava de acordo com as estações do ano para garantia de alimentos).

- Terça a Sábado – Viagem pelos Azulejos do Porto

Um percurso a pé pela cidade do Porto com foco nos azulejos de edifícios, Mosteiros e Igrejas, tão característicos da cidade, fazendo um enquadramento histórico e o seu desenvolvimento.

Evidenciando o estilo *Art Nouveau* e *Art Déco* presentes nas fachadas de alguns edifícios comerciais, esta empresa dá a conhecer a história do azulejo em Portugal, as suas fases, métodos de produção, influências socioeconómicas e políticas, e produto final.

- Terça a Sábado – Rota dos Sabores, Cheiros e Saberes do Porto

Tal como o nome indica este é um roteiro focado nos sentidos, percorrido pelas ruas do Porto, os caminheiros irão explorar a tradição e cultura, cheiros e sabores da gastronomia da cidade.

A partir do mais emblemático mercado da cidade, o Bolhão, rico em produtos frescos e autêntico, passando por todo o tipo de comércio tradicional, lojas e mercearias finas, cafés, locais de tertúlia e de ócio. Seguido pela rua das Flores, pelo mercado Ferreira Borges, hoje usado para atividades de âmbito cultural e de lazer, a viagem termina na ribeira.

- De Abril a Outubro – Travessia Integral do Parque Nacional da Peneda

Uma rota que atravessa as serras do Parque Nacional da Peneda Gerês, de forma independente o cliente poderá disfrutar das belas paisagens, património e biodiversidade tão característica desta zona montanhosa de Portugal.

- Julho a Outubro – Miminhos da Natureza

Um tour realizado em Covide, Terras de Bouro, com inicio na apanha de mirtilos e framboesas para a confeção de compotas numa cozinha tradicional de aldeia. Inclui também uma prova de outras compotas e biscoitos caseiros. Após o almoço será realizado um passeio de iniciação a hipismo, a visita às cavaliariças e à aldeia de S. João de Campo.

- De Leonte aos Prados da Serra

Um outro trilho na Serra do Gerês que começa na antiga casa florestal da Portela de Leonte, local de passagem para a Mata da Albergaria, os clientes irão ser encaminhados por caminhos antigos e íngremes em direção ao alto da serra. O destino é Pé de Cabril (conjunto granítico) que oferece fantásticas vistas sobre as serras do Gerês, Amarela, Soajo e da Peneda, a albufeira da Caniçada e de Vilarinho da Furna. A visita termina junto à lareira com provas de sabores serranos.

Para além dos tours, roteiros e rotas mencionados a empresa ainda realiza tours, programas ou excursões extra em determinadas datas, podem ser de carácter de aventura como rafting, cultural, como observação, interpretação de plantas, visita a cidades e paisagens. Há também a possibilidade de fazer tours á medida do cliente, um programa diferente ou um já existente numa outra data.

Entrevista a Luísa Campos (23/05/2016)

A empresa foi criada em finais de Março de 2015, a ideia e o projeto começou a ser trabalhada muito antes, mas haviam coisas que ainda não estavam prontas e que tinham de ser preparadas. É necessário o registo da atividade para começar a trabalhar, e para ter registo tinham de ter as apólices de seguro (o que demorou a garantir), também essencial o inicio atividade, portanto independente da ideia estar pronta e alinhavada, tiveram de avançar com uma série de burocracias e com um grande investimento inicial “... que não se justifica, a empresa é obrigada a despender demasiado quando está apenas a começar, a crescer no mercado.”. Luísa Campos, a

criadora da empresa, é licenciada em Gestão de Marketing e trabalhou na sua área durante 20 anos, mais focada na parte de formação, depois “cansou-se um bocadinho” e, entretanto, surgiu a oportunidade de ser Guia de Montanha. Após o curso achou que estava na hora de mudar de vida e licenciou-se em turismo, que em conjunto com o curso de Guia de Montanha decidiu criar a empresa, juntando o útil ao agradável.

Não tiveram qualquer tipo de apoios para a criação da empresa, são uma microempresa e precisamente por já ter passado tanto tempo noutro ramo Luísa Campos não quis fazer grandes investimentos. Não se candidataram também porque, como ainda estão no começo, não têm a certeza se é este o caminho ou este segmento a percorrer, depois de terem as coisas mais estruturadas e a empresa começar a crescer, irão focar-se mais nessa parte, “...porque para pedir os apoios terá de ser para uma coisa bem pensada e estruturada, eu trabalhei em consultoria de marketing na minha outra empresa e sei que com os apoios de estado assumem-se compromissos, não posso estar a assumir compromissos se não sei ainda como é que as coisas vão resultar, e sem ter o mínimo de certezas”. Neste momento começaram a trabalhar com *Hostels* e Hotéis, mas não põem de parte o facto de tentarem para o ano candidatarem-se a algum programa.

O principal objetivo da empresa é dar a conhecer, estar em contacto com a natureza e incentivar a prática de atividades que têm a ver com os hábitos e a cultura local, trabalhar com os agentes locais nomeadamente em atividades como: fazer a broa, azeite, compotas e licores. “Quem vem à nossa caminhada percorre a rota escolhida e depois faz uma atividade deste género, dependendo do sítio para onde for e o tema, aqui no porto o objetivo era dar a conhecer coisas preciosas do património, sem ser aquela empresa de *Tour A*: 3 dias, 2 noites, 3 cidades, 4 igrejas..., não, nós temos uma rota, a rota dos azulejos em que fazemos uma viagem com o tema e foco nos azulejos, temos a dos sabores e cheiros do porto, com evidência em mercados, mercearias e hábitos (...) a rota da descoberta da Afurada, esta vai ficar como definitiva porque é muito interessante para quem a sabe trambalhar, porque senão só se lá vai por causa da marina, mas há muita coisa interessante para se poder trabalhar.”.

A morada fiscal é no Porto, mas não têm uma loja física para atendimento ao público, é um investimento que ainda não estão dispostos a tomar, ainda no início e não querem precipitar-se. Para já trabalham apenas pela internet, divulgação, reservas e pagamentos.

O facto de terem diferentes dias para os tours e programas adicionais deve-se essencialmente ao público que os segue, este está livre ao domingo e também há um outro público que está no Porto todos os dias, estes tipos de programas vão de encontro à procura. A empresa

também é muito pequena, são basicamente duas pessoas (para já), têm o fim de semana com atividades, a segunda feira costuma ser um dia de descanso e terça feira para a frente é dedicada aos tours disponíveis no site. A segunda feira costuma ser dia de descanso porque é um reinício de semana, muitos serviços dos sítios por onde passam não estão em pleno funcionamento, começando em pleno apenas na terça-feira. Se algum cliente viu que fizeram um tour num fim de semana, há a possibilidade de agendar para outro dia da semana, desde que haja disponibilidade

Luísa Campos considera a *Beoutside* uma mais valia para o turismo no Norte de Portugal, a parceria com pequenas e grandes empresas promove o desenvolvimento da região e do comércio. “Levando lá os meus turistas, eles se calhar também vão comprar algumas coisas lá, por exemplo a farmácia rural é um sítio em que fazem a produção de sabonetes, de chás (...) sem eu ter a minha percentagem, porque esse não é o nosso objetivo, mas as pessoas acabam por comprar qualquer coisa, depois também vamos ao café e a outros lados (...) acho que as pequenas coisas acabam por fazer a diferença, as pessoas podem ir no meu tour, mas num outro dia podem ir diretamente.”.

Público alvo na ideia inicial não era exatamente para ser o que têm neste momento, porque para tudo há um início. Inicialmente seria a classe média, média alta, em termos de idades, a partir dos 30, pois são pessoas que já têm alguma independência, já têm mais ou menos a ideia do que querem e assim consegue-se organizar melhores as coisas. “Há um nível de comportamento e educação, não desfazendo os outros mais novos, mas está orientada mais para essa classe etária, talvez também pelos conteúdos, passamos por muitas coisas antigas, as pessoas com 30 anos têm algumas recordações o que faz despertar o interesse. O que se calhar não acontece com públicos mais novos, o interesse que iriam despoletar não seria igual, e seria mais difícil manter a sua atenção, e promover uma coisa antiga a uma pessoa que não conhece.” A nível de nacionalidades só estão a operar com o público português, o objetivo será o norte da Europa, numa linha do turismo sustentável e ecoturismo.

“A nossa empresa diferencia-se por não trabalhar com grupos grandes, a nossa aposta está essencialmente nisso, é no tipo de dinâmica que se cria no nosso tour, não é só um tour direcionado para a visita, mas um em que as pessoas podem estar como quiserem, não precisam de estar sempre atentos, as vezes vão todos a conversar, outras vezes não, outras vão a brincar... assim há uma relação mais íntima do que tours mais frios (...) agora vamos a um museu, vamos fazer isto e aquilo (...) nos fazemos a caminhada, vamos explicando enquanto vamos passando, seria muito difícil se o grupo fosse muito grande, não se chegaria a toda a gente.” O tema também é diferenciador, o facto de Luísa Campos ter tirado uma licenciatura em turismo, deu-lhe a

oportunidade de avaliar a oferta, o turismo está mais segmentado, focalizado e direcionado para esse tipo de público alvo (maiores grupos).

Têm parcerias com outras empresas do sector, “é impossível não ter parcerias, até porque acho que é uma maneira bonita de trabalhar, as conversas com pessoas de dentro do mesmo ramo também nos trazem coisas boas...”, não encaram como uma concorrência, “...até já tivemos pessoas que criaram um ou dois programas exatamente iguais, mas o que é que se pode fazer? Quem tem qualidade acaba por ficar, os outros desaparecem, uma pessoa opta por quem presta o melhor serviço, e não o contrário. As pessoas quando vêm têm voltado, o que é bom.”. Têm cerca de 6 empresas com que trabalham em parceria, que se dividem pelas mais variadas atividades, o rafting, a farmácia rural, a confeção de broa, o parque de campismo, um Hostel e um Hotel, estes dois últimos serão uma forma de promoção dos serviços da empresa, aos turistas hospedados.

Os canais que utilizam para a divulgação são as redes sociais, o site, vão também assinar um contrato com a *Green Stays* (uma plataforma de divulgação de turismo sustentável), que vai de encontro à filosofia da empresa, o passa-palavra também é uma forte forma de divulgação, assim como a participação em feiras.

Têm verificado um aumento das vendas desde que iniciaram atividade, os clientes trazem os amigos, e assim consecutivamente. Mesmo no *Facebook* não houve qualquer patrocínio ou divulgação paga, todos os gostos arrecadados foram feitos pelo passa-palavra.

Irá haver um produto que vão deixar de vender, a Farmácia Rural, o parceiro que possui as instalações não as tinha em bom estado da última vez que fizeram o tour, “...talvez por causa do tempo, pois não é fácil para quem tem culturas ao ar livre, mas de qualquer das maneiras a pessoa responsável deveria ter avisado que não haveria condições para que o tour fosse feito, pois eu desenvolvo um trabalho, portanto quero que os meus parceiros tenham o mesmo cuidado que eu tenho, pois o meu parceiro não trabalhando bem, arruína-me a atividade.”, “Terei de conversar com a pessoa responsável (...) a estufa não estava como deveria estar”.

“Claro que temos projetos para o futuro, estamos agora a começar,”, os tours fixos estão disponíveis sempre, mas os de fim de semana têm uma maior taxa de público que precisa de ser “saciado”, vai haver sempre tours novos, porque como guia de montanha esse será sempre o objetivo.

Os itinerários são certificados pela Federação de Montanhismo (A câmara Municipal também pode certificar percursos), são percursos devidamente sinalizados.

Vão maioritariamente para o Gerês, mas gostariam de expandir para o Geoparque de Arouca, Alvão, Montesinho, Marão e até mesmo a parte litoral de Portugal, mas como para já são apenas duas pessoas a trabalhar, têm se cingido aos locais que melhor conhecem e que já estão mais habituados. O facto de ir para outros sítios dependerá de uma preparação prévia de um roteiro, cujo leva depender de tempo que para já não têm.

Nos meses de julho e agosto não irão para o Gerês, devido a haver uma maior concentração de pessoas nessa altura, está em aberto a possibilidade de abertura dessas novas rotas nesses meses, como quem vai são grupos pequenos, o que procuram é um tour mais tranquilo e não um turismo de massas.

Anexo 5

Descrição e Entrevista Right Track

5. Right Track

A Right Track Tours é uma empresa especializada em animação turística e transporte para Eventos. Com o principal objetivo de levar turistas, sejam eles de nacionalidade portuguesa ou não, a conhecer alguns dos lugares mais bonitos e conhecidos internacionalmente.

A empresa tem disponível veículos de 7 lugares, e fazem tours para:

- Douro Vinhateiro
- Braga – Guimarães
- Fátima – Aveiro
- Santiago de Compostela

Dão também a opção de efetuar os trajetos pedonais, de automóvel ou em embarcação. Descobrir sabores, admirar paisagens, explorar cidades e usufruir de um serviço personalizado, são algumas das atividades propostas pela empresa.

- Douro Vinhateiro

Este tour começa na Régua e passa por Mesão Frio, está incluída uma visita à barragem de Bagaúste, um passeio de Barco Rabelo entre Pinhão e Tua, o almoço realizado num restaurante de Sabrosa, visita ao Pinhão e à estação do caminho-de-ferro para apreciar os históricos, visita a uma quinta produtora de vinhos com degustação, terminando com o regresso ao Porto.

Ideal para quem gosta de apreciar paisagens e vinhos, são vários os locais para observar as belezas naturais, miradouros, quintas produtoras e praias fluviais, para os apreciadores de vinhos há várias atividades de enoturismo á disposição.

- Braga – Guimarães

O primeiro local a ser visitado é a cidade de Guimarães, com uma visita ao castelo, ao Paço dos Duques e ao centro histórico, após o almoço num restaurante típico, partem para Braga, com visita ao Santuário do Sameiro, ao Bom Jesus, ao centro histórico e à Sé Catedral, o final do percurso é com regresso ao Porto.

Para além destes tours para o norte, têm também à disposição ainda outros dois, para Fátima e Aveiro no centro do país e ainda um para Espanha, Santiago de Compostela.

- Fátima – Aveiro

Fátima um dos centros religiosos mais famosos do mundo, é aí que começa o tour, com a visita ao Santuário, após o almoço os turistas serão encaminhados para Aveiro e Costa Nova e após a visita a cidade dá-se o regresso á cidade do Porto.

Há a possibilidade de mudar este tour para Coimbra em vez de Fátima, dependendo da vontade do cliente.

- Santiago de Compostela

Com destino a Santiago, os turistas passam primeiro por Vigo e só após é que visitam a Catedral e a zona circundante histórica de Santiago. Após o almoço num restaurante típico rumam ao Porto, passando por V. N. Cerveira, Caminha, V. P. Âncora e Viana do Castelo, havendo também a oportunidade de visitar o Monte de Santa Luzia e o Santuário.

Todos os pick-ups, são feitos no Hotel onde os clientes estão hospedados.

Entrevista - Alexandre Mendes (25/05/2016)

A empresa surgiu em março de 2013, mas a ideia despontou em finais de setembro, início de outubro de 2012. A principal razão deveu-se ao facto de Alexandre Mendes, o criador da empresa se ter reformado, assim como a esposa, e não querer ficar parado. Achou que a área do turismo era bastante interessante e tendo vários conhecimentos de línguas, decidiu arriscar. Conhece bem o país, e é uma pessoa muito viajada, já esteve em várias partes do globo e já tinha conhecimento de como se fazia este tipo de passeios turísticos, “...portanto achei que era interessante fazer uma coisa idêntica, andei de setembro a março, a ver como é que a concorrência funcionava, quem é que estava no mercado, como é que estava e só depois avancei.”.

Não usufruiu de apoios para a criação da empresa, no início pensou em pedir, mas após uma pesquisa viu que a burocracia era demasiada, o que levou a desistir. Admite que chegou a sondar os tipos de apoios que estavam disponíveis na altura, mas visto que era demasiado complicado, tentou evitar situações demorosas. Conta que mesmo para a criação da empresa teve cerca de 3 meses envolto numa discórdia entre partes, porque para ter o alvará, tinha de ter o seguro de responsabilidade civil e o de acidentes pessoais ativos, mas para ter os seguros, tinha de ter o alvará.

O estado não contribuiu de mais nenhuma forma para o sucesso da empresa.

O principal objetivo que fez criar a empresa foi manter-se ativo, criando uma empresa de turismo, que fizesse passeios, nas zonas mais requisitadas do País. Houve um estudo inicial, visitaram as zonas e tentar criar um passeio diferente. Há varias empresas a promover este tipo de serviços, mas recolhem turistas de mais do que um hotel para realizarem o tour, “...nos tentamos fazer uma coisa diferente, juntar 2,4, no máximo 6 pessoas, de preferência da mesma nacionalidade, para fazer um passeio quase familiar. Um tour descontraído, onde a única hora que há, é a hora de saída, de resto não há horários a seguir, nem percursos fixos.”, os guias vão falando com o cliente, tentando perceber o que é que ele gostaria de ver e fazer, e vão adaptando a visita aos seus gostos. Também mantêm um acompanhamento ao cliente em tudo, nas visitas e no almoço, como se tratasse de um passeio familiar, “...não somos como várias empresas em que deixam as pessoas a porta do castelo e dizem: agora vão ver o castelo que às 10h eu estou aqui.”.

Têm um escritório na Constituição, o facto de terem aberto o escritório na cidade do Porto apenas se deveu ao facto de serem habitantes, a maior parte dos clientes são diretos, já vêm recomendados de outras pessoas, que através do site ou telefone os contactam e pedem os seus serviços, por isso é que não têm uma loja aberta ao publico. Têm receio que depois não consigam dar conta da quantidade de pessoas que possa vir a requisitar os tours, “...a ideia não é estar a recusar serviço.”.

A empresa é uma mais valia para o turismo do Norte porque a forma de como trabalham ajuda a “vender” ao turista, o que Portugal tem de melhor, os nossos produtos, a região, a simpatia, a limpeza e a segurança, o que “...as pessoas de facto reconhecem.”. No Douro promovem os vinhos, na zona de Braga falam dos têxteis e do calçado, tentam sempre sensibilizar as pessoas para os produtos e artigos locais. Durante a viagem vão sempre duas pessoas com os clientes, uma conduz e outra mostra as paisagens e fala com as pessoas sobre a industria local, o comércio e a história da região, tentando manter uma viagem interativa.

O principal publico alvo da empresa são maioritariamente os franceses, também costumam ter muitos clientes australianos, canadianos e americanos, a nível de idade, são pessoas com idade superior a 65 anos. Pessoas já reformadas que aproveitam para conhecer o país, os mais novos que normalmente vêm em agosto não utilizam os serviços da empresa. “O nosso mês mais fraco é o mês de agosto, que por acaso é quando há mais gente no Porto, normalmente são famílias mais novas, que trazem os filhos e, portanto, preferem ficar mais pelo centro ou pelas praias do que estar a gastar cerca de 100€ por pessoa.” Têm público português, mas é raro, são principalmente do Sul, de Santarém e Lisboa.

Diferenciam-se das outras empresas no acompanhamento que fazem e ao tornarem a viagem um passeio de família, “...de irmos constantemente a falar com os clientes pelo caminho a explicarem tudo, acompanha-los em todas as visitas, na refeição, o facto de a refeição ser uma boa refeição, tipicamente portuguesa (...) que nunca demoram menos de duas horas.”. Durante o caminho enquanto conversam com os clientes, tentam perceber o que estas gostariam de provar e experimentar, em função das respostas, ligam para o restaurante para que sejam preparadas as refeições de acordo com o que o cliente espera. “Dá um prazer enorme chegar ao fim do tour e os clientes despedirem-se de nós com um beijo (...) também nunca uso relógio, para não olhar para horas pois é um passeio descontraído que não cumpre horários, sem pressas.” Os passeios são também com tudo incluído, as pessoas não precisam de levar dinheiro adicional ao do custo do tour.

Têm parcerias com a Associação de Turismo do Porto (O!porto) e com o Posto de Turismo das Flores, têm também alguns hotéis, ao todo são cerca de 5 empresas. “Tenho também receio de me estender muito porque depois poderei não ter capacidade de resposta.”

Os canais utilizados para a divulgação da empresa e dos serviços são a Internet (site e redes sociais) e os parceiros.

Notam um crescimento nas vendas e adesão aos serviços, Alexandre Mendes Explicou que no primeiro ano transportaram no total 60 pessoas, no ano passado 150 e “...este ano até hoje já foram cerca de 61 pessoas.”.

Já tiveram um serviço que deixaram de operar, começaram na altura do inverno, novembro e janeiro, a Rota do Azeite, em que visitavam em Trás-os-Montes os lagares onde se faz o azeite, mas como teve pouca saída decidiram suspender esse tour.

Quanto a projetos para o futuro, não estão com intenções de alargar o número de viaturas, nem de tours, “...o ideal seria manter o que temos...”. O objetivo seria aumentar o número de pessoas a transportar (250 por ano). Pensam em mudar o tour pelo Douro, em vez de ser um passeio de um dia, dar a possibilidade de pernoitar e assim visitar a parte norte do douro e depois a parte sul, “...a zona de São João da Pesqueira, São Salvador do Mundo, Ferradosa, que são zonas muito bonitas!”. Neste momento a empresa está apenas concentrada no Pinhão, Sabrosa e Régua.

Para além dos tours, fazem transporte para eventos, mas não é algo muito requisitado.

O tour de Fátima e Aveiro sofre uma alteração nestes meses de dias maiores, é acrescentado

Coimbra ao passeio, o que não acontece de inverno pois o tempo não o permite, nessa época do ano o cliente escolhe apenas duas cidades.

No estudo que fez, antes da criação da empresa, inquiriu os turistas pessoalmente num dos locais mais famosos do Porto, a ribeira e percebeu que estes raramente exploravam para lá do centro, alguns nem sabiam da existência de praias nas imediações. Alexandre Mendes acha que o turismo do Norte está mal divulgado, que não passa a imagem que deveria passar lá fora.

Alexandre Mendes, tocou também no assunto das comissões dadas aos hotéis, “Há quase como uma máfia que controla esse negócio, é algo que funciona debaixo da mesa. Em que os rececionistas com uma ou duas empresas grandes aqui da zona, controlam o negócio (...) os rececionistas recebem uma comissão por de baixo da mesa e direcionam os clientes para essas empresas.”. Já lhe foi até proposto, mas recusou-se a fazê-lo, paga comissão, mas abertamente. “Custa-me ver, na associação do porto pagamos 20% e vejo alguns associados que se queixam por ser muito e, no entanto, pagam 30% a esses rececionistas.”

Inquirido sobre o porquê de efetuarem tours para Espanha, explica que vão para Santiago de Compostela porque é muito procurado pelas pessoas que vêm ao Porto. Os turistas fazem a tradicional visita pelo Porto e como estão a 230km de Santiago decidem aliar as duas cidades. Após o almoço fazem questão de passar por outros locais do Norte de Portugal, “Há empresas que vão a Santiago e vêm embora, nos não, aproveitamos também para mostrar a nossa costa, Vila Nova de Cerveira, Caminha, Vila Praia de Âncora, Monte de Santa Luzia e Viana do Castelo, se o tempo der muitas vezes ainda passamos pela Póvoa do Varzim e Vila do Conde.”.

O polo mais requisitado é o Douro, seguindo-se o de Braga e Guimarães, Santiago e por fim o de Fátima - Aveiro.

Anexo 6

Listagem de Lojas interativas de Turismo:

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| Aeroporto Sá Carneiro | Oliveira de Azeméis |
| Amarante | Paredes |
| Amares | Penafiel |
| Arcos de Valdevez | Penedono |
| Arouca | Ponte da Barca |
| Baião | Ponte de Lima |
| Boticas | Resende |
| Braga | Santa Maria da Feira |
| Caminha | Santa Marta de Penaguião |
| Carraceda de Ansiães | Santo Tirso |
| Castelo de Paiva | São João da Madeira |
| Celorico de Basto | São João da Pesqueira |
| Cinfães | Sernancelhe |
| Espinho | Tarouca |
| Esposende | Torre de Moncorvo |
| Fafe | Trofa |
| Felgueiras | Vale de Cambra |
| Gondomar | Valongo |
| Guimarães | Valpaços |
| Lousada | Vila do Conde |
| Maia | Vila Nova de Cerveira |
| Marco de Canaveses | Vila Nova de Famalicão |
| Matosinhos | Vila Nova de Gaia |
| Melgaço | Vila Pouca de Aguiar |
| Mogadouro | Vila Real |
| Monção | Vila Verde |
| Mondim de Basto | Vizela |
| Montalegre | Santiago de Compostela |

